

جامعة الشرقية
A' SHARQIYAH UNIVERSITY



كلية إدارة الأعمال

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي

دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث

أمراض السرطان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

عائشة بنت سعيد بن سالم بن راشد المقبالي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

2025م - 1446هـ



دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبتكار التنظيمي والتحويلي

دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث

أمراض السرطان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الأعمال

إعداد

عائشة بنت سعيد بن سالم بن راشد المقبالي

إشراف الدكتور

رمزي سلام

2025م - 1446هـ

الإجازة

"دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي

"دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان"

أعداد الطالبة/عائشة بنت سعيد بن سالم بن راشد المقبالي

نُوقِشت هذه الرسالة بتاريخ (10/نوفمبر/2025م) وتم إجازتها.

المشرف: الدكتور/ رمزي سلام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. رمزي سلام (مشرف)
2 د. علي سليمان (مناقشاً خارجياً)
3 د. محمد بطور (مناقش داخلي)
4 د. الحمزة نور (محكم)

الاقرار

إقرار الباحث

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحثة / عائشة بنت سعيد بن سالم بن راشد المقبالي

التوقيع/

الإهداء

إلى أمي وأبي،

نبض الدعاء وسند الأيام، منكما تعلّمت أن الإصرار طريق الوصول، وأن الحلم مهما تأخر سيزهر
بدعمكما وحبكما اللامحدود.

إلى زوجي العزيز،

شريك درب، ودعمني المستمر في كل خطوة، شكراً لوجودك الذي منحني الطمأنينة والقوة لأواصل
حتى النهاية.

وإلى ابنتيّ الغاليتين، فاطمة وميا،

أنتم نور في دروب الحياة، ومن أجلكما أؤمن أن السعي والعلم يصنعان مستقبلاً أجمل

الباحثة

الشكر والتقدير

بسم الله والحمد لله والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمداً عبده ورسوله وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمني العلم والطموح وسدد خطاي وأنعم علي بنعمة العقل والدين. والشكر بعد الله سبحانه وتعالى للمشرف والملمه الدكتور / رمزي سلام، الذي تفضل بالاشراف على هذا العمل المتواضع، والذي لم يبخل علي بوقته و علمه ونصيحته وتوجيهاته بشيء ، وكان نموذجاً رائعاً وداعماً لي الى ان خرجت هذه الرسالة الى النور.

كما اتقدم بالشكر الجزيل الى جميع الاساتذة الكرام الذين تقضوا بتحكيم اداة هذه الدراسة. كما اتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بالموافقه لمناقشة هذه الدراسة. كما أتوجه بالشكر والامتنان لأعضاء الهيئة الأكاديمية التي قامت بتدريسي طول فترة دراستي العليا في جامعة الشرقية.

كما ويسرني ان اتقدم بالشكر الى جميع العاملين في جامعة الشرقية واطص بالذكر عينة الدراسة الذين لم يتوانوا عن تقديم يد العون والمساعدة في تعبئة الاستبانة واجراء المقابلات. واتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان الى كافة الزملاء العاملين في دائرة شؤون الطلبة بجامعة الشرقية والشكر موصول لكل من ساهم بتقديم النصيحة او الدعاء لي.

الباحثة

المستخلص

تهدف الدراسة إلى فحص دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي، وذلك من خلال تطبيق دراسة حالة على مركز السلطان قابوس الشامل لعلاج وبحوث السرطان، اعتمدت الدراسة على منهجية كمية باستخدام استبيانات شملت عينة مكونة من (293) موظفًا من المركز حيث أظهرت النتائج أن أساليب القيادة التحويلية تسهم بشكل فعال في تحسين الابتكار الإداري والفني، كما تعزز قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات في قطاع الرعاية الصحية، وتوصي الدراسة بتبني ممارسات القيادة التحويلية بشكل أوسع لتحقيق التطوير المستدام للمؤسسات الصحية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية - الابتكار التنظيمي - القيادة التحويلية - مركز السلطان

قابوس الشامل لعلاج وبحوث السرطان

Abstract

This research aims to study the role of transformational leadership in enhancing both organizational and transformational innovation, with a case study applied to the Sultan Qaboos Comprehensive Cancer Care and Research Center. The study was conducted using a quantitative methodology based on surveys administered to a sample of (293) staff members from the center. The results indicated that transformational leadership approaches significantly improve both administrative and technical innovation, and strengthen the organization's ability to address challenges and adapt to changes in the healthcare sector. The study recommends a broader adoption of transformational leadership practices to achieve sustainable development in healthcare institutions.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
أ	استمارة توقيع لجنة المناقشة
ب	الإقرار
ت	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ج	الملخص باللغة العربية
خ	الملخص باللغة الانجليزية
د	الفهرس
ر	قائمة الجداول والأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1.1 مقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أسئلة الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 فرضيات الدراسة
6	6.1 أنموذج الدراسة
7	7.1 أهمية الدراسة
8	8.1 حدود الدراسة
8	9.1 مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
13	1.2 المبحث الأول : الإبتكار التحويلي
23	2.2 المبحث الثاني الابتكار التنظيمي
33	3.2 المبحث الثالث القيادة التحويلية
35	4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة
36	1.4.2 الدراسات العربية
45	2.4.2 الدراسات الأجنبية
50	3.4.2 الاستفادة من الدراسات السابقة

51	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	4.4.2
52	ما يميز الدراسة الحالية	5.4.2
52	خاتمة الفصل الثاني	5.2
53	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
54	منهجية الدراسة	1.3
54	مجتمع الدراسة	2.3
55	عينة الدراسة	3.3
56	أداة الدراسة	4.3
56	تصحيح الأداة	5.3
56	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	6.3
57	المعالجات الإحصائية	7.3
70	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة	
71	التحليلات الأولية	1.4
73	الإحصاءات الوصفية	2.4
84	الإجابة على فرضيات الدراسة	3.4
90	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات	
91	مناقشة النتائج	1.5
96	التوصيات	2.5
100	قائمة المراجع	
100	أولاً: المراجع العربية	
103	ثانياً: المراجع الأجنبية	
107	قائمة الملاحق	
108	ملحق رقم (1) قائمة المحكمين	
110	ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية	

قائمة الجداول و الأشكال

الصفحة	العنوان
54	جدول (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع
55	جدول (2-3) توزيع أفراد العينة حسب العمر
57	جدول (3-3) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي
61	جدول (4-3) درجات مقياس ليكرت
62	جدول (5-3) محاور الأداة
63	جدول (6-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد المحور الاول (القيادة التحويلية) مع الدرجة الكلية للمحور
64	جدول (7-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات محوراالاول القيادة التحويلية
65	جدول (8-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد المحور الثاني: الابتكار التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور
66	جدول (9-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات المحور الثاني: الابتكار التنظيمي
67	جدول (10-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد المحور الثالث: الابتكار التحويلي مع الدرجة الكلية للمحور
68	جدول (11-3) نتائج صدق التناسق الداخلي لفقرات المحور الثالث: الابتكار التحويلي
69	جدول (12-3): قيمة الاتساق الداخلي لمُعَامِل ألفا كرونباخ أبعاد الدِّراسة
73	جدول (1-4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدِّراسة
74	جدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية لمحاور الدِّراسة ككل
75	الجدول (3-4): المُتوسَّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة لبُعد القيادة التحويلية كأحد أبعاد محور القيادة التحويلية
76	الجدول (4-4): المُتوسَّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة لبُعد القابلية للتطوير كأحد أبعاد القيادة التحويلية
79	الجدول (5-4) المُتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الثالث: الدعم والتشجيع
80	الجدول (6-4): المُتوسَّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاول البيئَة المعرفية كأحد أبعاد محور المحور الثاني: الإبتكار التنظيمي
81	الجدول (7-4): الفقرات المتعلقة لأبعاد المتعلقة بمحور المحور الثاني: الإبتكار التنظيمي
83	الجدول (8-4): المُتوسَّطات الحسابيَّة والانحرافات المعياريَّة لبُعد البعد الثالث: الإبتكار التنظيمي
88	الجدول (9-4) التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في تعزيز

الصفحة	العنوان
	تأثير الابتكار التحويلي
89	الجدول (4-10) (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في تعزيز تأثير على الابتكار التنظيمي
قائمة الأشكال	
10	شكل (1-1) أنموذج الدراسة
21	الشكل (2-5) أبعاد الابتكار التنظيمي
57	الشكل (1-3) احصاءات عينة البحث (عدد الموظفين، النسب)
59	شكل (3-2) يوضح النسبة المئوية لمتغير الوظيفة لعينة الدراسة
60	شكل (3-3): النسبة المئوية لمتغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي
74	شكل (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاوِر الدِّراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

1-1 مشكلة الدراسة

2-1 أسئلة الدراسة

3-1 أهداف الدراسة

4-1 أهمية الدراسة

5-1 فرضيات الدراسة

6-1 أنموذج الدراسة

7-1 مصطلحات الدراسة

المقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات و الاتصالات ، مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها و التكيف معها، وهو ما فرض على المنظمات ايجاد طرق ابداعية ونبذ الطرائق والاجراءات التقليدية عن طريق ايجاد اشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرائق جديدة وحلول ادارية سريعة .

ويعتبر موضوع الابتكار التحويلي أحد أهم المفاهيم المعاصرة في مجال الإدارة والتطوير التنظيمي، حيث يُعرف بأنه مجموعة الابتكارات التي تساهم في إحداث تحولات جوهرية مرغوبة وممكنة التنفيذ في ظروف معينة ويهدف هذا النوع من الابتكار إلى تمكين المؤسسات من تحقيق حياة أفضل للجميع ضمن الحدود المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين الجهات الفاعلة وتوازنات القوى والقيود والإمكانيات الهيكلية المتوفرة في البيئة التنظيمية (Loorbach, D. 2020).

وتكمن أهمية دراسة الابتكار التحويلي في قدرته على إحداث تغييرات جذرية في أنظمة العمل وآليات التوريد المستدامة والشاملة، والتي تكون قابلة للتنفيذ على المدى القصير وفعالة على المدى الطويل حيث يتطلب هذا النوع من الابتكار إجراء تحليل دقيق للظروف المحيطة وتطوير رؤية مستقبلية واضحة ومحددة ومرتبطة بالسياق التنظيمي، مما يساعد في تقييم فعالية الإجراءات المتخذة وتأثيرها على الابتكار التنظيمي بشكل عام وتزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات في تطوير أنماط الإنتاج والاستهلاك المستدامة وتحقيق التوازن بين متطلبات النمو والحفاظ على الموارد المتاحة

ومن ناحية أخرى يُعد الابتكار التنظيمي عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات وتطورها في بيئة الأعمال الحديثة. فهو يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة وإبداعية في مختلف جوانب عملها، بما في ذلك المنتجات والخدمات والعمليات والهياكل التنظيمية و يساهم الابتكار التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. كما أنه يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، ويعزز قدرتها على البقاء والنمو في السوق. (طه ، 2024).

وفي مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان وهو مركز متخصص في دراسات وبحوث مرض السرطان حيث يلعب الابتكار دوراً محورياً في تحقيق أهدافه ورسالته. يعتبر الابتكار ضرورياً للمركز في مجالات عدة، منها تطوير طرق جديدة للتشخيص المبكر للسرطان، وابتكار علاجات أكثر فعالية وأقل آثاراً جانبية، وتحسين جودة حياة المرضى. كما يساهم الابتكار في تعزيز كفاءة العمليات البحثية وتحسين إدارة البيانات الطبية. من خلال تبني ثقافة الابتكار، يسعى المركز إلى تحقيق اختراقات علمية مهمة في مجال أبحاث السرطان، مما قد يؤدي إلى تحسين فرص الشفاء بالإضافة إلى ذلك، يساعد الابتكار المركز على جذب الكفاءات العلمية المتميزة وتعزيز التعاون مع المؤسسات البحثية العالمية، مما يرفع من مكانته كمركز بحثي رائد في مجال دراسات السرطان على المستوى الإقليمي والعالمي.

1-1 مشكلة الدراسة :

يُعد مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان مستشفى عالي التخصصية يقدم خدمات متكاملة لمرضى السرطان في سلطنة عمان. ويتميز المركز بتقديم جميع الخدمات التخصصية العلاجية في مكان واحد، حيث يضم أقساماً متنوعة تشمل طب الأورام وجراحة الأورام

والعلاج الإشعاعي والأشعة والطب النووي والتخصصات الباطنية والإرشاد الوراثي، بالإضافة إلى أقسام الترقيد والعناية المركزة ويعتمد المركز على نظام فريد في تقديم الرعاية الصحية من خلال "البرامج العلاجية" التي تعتمد على العمل الجماعي المتكامل، حيث يقوم فريق متعدد التخصصات بتقييم حالة المريض ووضع الخطة العلاجية المناسبة في نفس الزيارة. كما يتميز المركز بتقديم خدمات شاملة لا تقتصر على المرضى فقط، بل تمتد لتشمل أسرهم من خلال خدمات الرعاية النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى خدمات البحث العلمي والتدريب للباحثين والطلبة في مجال السرطان.

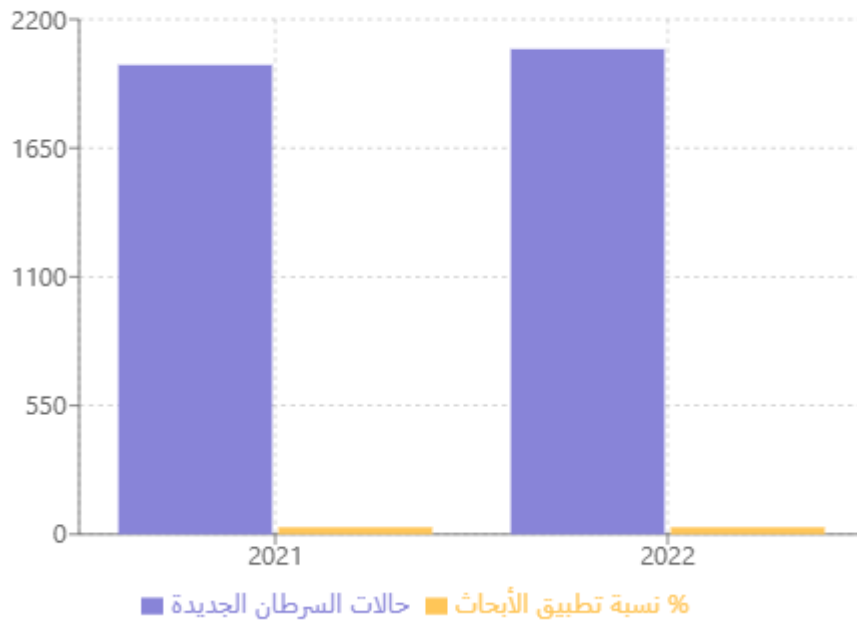
<https://cccrc.gov.om/ar> .

ويواجه مركز السلطان قابوس المتكامل للدراسات والبحوث تحديات كبيرة في مجال أبحاث السرطان وتطوير علاجات جديدة. فعلى الرغم من الجهود المبذولة، لا تزال معدلات الإصابة بالسرطان في سلطنة عمان مرتفعة نسبياً. وفقاً لإحصائيات وزارة الصحة العمانية، بلغ عدد الحالات الجديدة المسجلة للإصابة بالسرطان في عام 2022 حوالي 2,073 حالة، بزيادة قدرها 3.4% عن العام السابق، كما أن معدل الوفيات الناجمة عن السرطان لا يزال مرتفعاً، حيث بلغ 991 حالة وفاة في نفس العام. (موقع وزارة الصحة سلطنة عُمان، 2022).

ويواجه المركز تحديات في تطوير ابتكارات تحويلية قادرة على إحداث نقلة نوعية في مجال تشخيص وعلاج السرطان، فعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة في البحث والتطوير، والتي بلغت حوالي 15 مليون ريال عماني في عام 2021، إلا أن عدد براءات الاختراع المسجلة للمركز لا يزال محدوداً نسبياً، كما يواجه المركز صعوبات في ترجمة الابتكارات البحثية إلى تطبيقات عملية تحسن من جودة الرعاية المقدمة للمرضى، فعلى سبيل المثال، لم يتم تطبيق سوى 30% من نتائج الأبحاث المنشورة في السنوات الثلاث الماضية في الممارسات الطبية بالمركز.

وفي ضوء هذه التحديات، تبرز الحاجة إلى تبني استراتيجية ابتكار تحويلي فعالة قادرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليب البحث والتطوير وآليات تقديم الرعاية، بما يسهم في تحسين نتائج علاج السرطان وجودة حياة المرضى.

مؤشرات التحديات في مركز السلطان قابوس المتكامل



وعليه يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

ما دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الابتكار التحويلي (بأبعاده: تطوير الحلول التقنية للتحديات الاجتماعية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال المستدامة) والابتكار التنظيمي (بأبعاده: الإداري، التقني، الإضافي) في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان؟

1-2 أسئلة الدراسة:

1- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد الابتكار التحويلي (الحلول التقنية، نماذج الأعمال المستدامة)

وأبعاد الابتكار التنظيمي (الإداري، التقني، الإضافي) في المركز؟

2- كيف تؤثر أبعاد القيادة التحويلية (التحفيز، الإلهامي، الاعتباري) في تعزيز فعالية الابتكار

التحويلي؟

3- ما الآليات التي يمكن من خلالها توظيف القيادة التحويلية لتحويل الابتكار التحويلي إلى دافع

لتعزيز الابتكار التنظيمي؟

3-1 أهداف الدراسة:

1- تحليل العلاقة السببية بين ممارسات الابتكار التحويلي وتحسين القدرات الابتكارية التنظيمية

في الجوانب الإدارية والتقنية والخدمية.

2- تقييم الدور التعديلي للقيادة التحويلية في تعظيم تأثير الابتكار التحويلي على الأداء التنظيمي.

3- تصميم إطار استراتيجي لدمج أبعاد القيادة التحويلية في عمليات صنع القرار الابتكاري

بالمركز.

4-1 أهمية الدراسة :

أولا الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية حول مفهومي الابتكار التحويلي والابتكار

التنظيمي في المؤسسات الصحية والبحثية، كما تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة

العلاقة بين هذين المفهومين، خاصة في البيئة العربية ، وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يمكن الاستفادة منه

في دراسات مستقبلية تتناول موضوع الابتكار في المؤسسات الصحية والبحثية.

ثانيا الأهمية العملية:

تبرز الأهمية العملية للدراسة من خلال النتائج والتوصيات التي ستقدمها للقائمين على مركز السلطان

قابوس المتكامل للدراسات والبحوث حيث ستساعد هذه النتائج في تحديد نقاط القوة والضعف في

استراتيجيات الابتكار المطبقة حالياً، وتقديم مقترحات لتطوير هذه الاستراتيجيات بما يعزز الابتكار

التنظيمي في المركز، كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين جودة الخدمات الصحية والبحثية المقدمة للمرضى والباحثين، مما ينعكس إيجاباً على مكانة المركز كمؤسسة رائدة في مجال أبحاث وعلاج السرطان على المستويين المحلي والإقليمي.

1-5 فرضيات الدراسة :

يؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي.

الفرضيات الفرعية تحتها:

- **H1a:** يؤثر التأثير المثالي إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1b:** تؤثر الدافعية الإلهامية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1c:** تؤثر الاستثارة العقلية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1d:** تؤثر الاعتبارية الفردية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.

◆ الفرضية الرئيسة الثانية (H2):

تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.

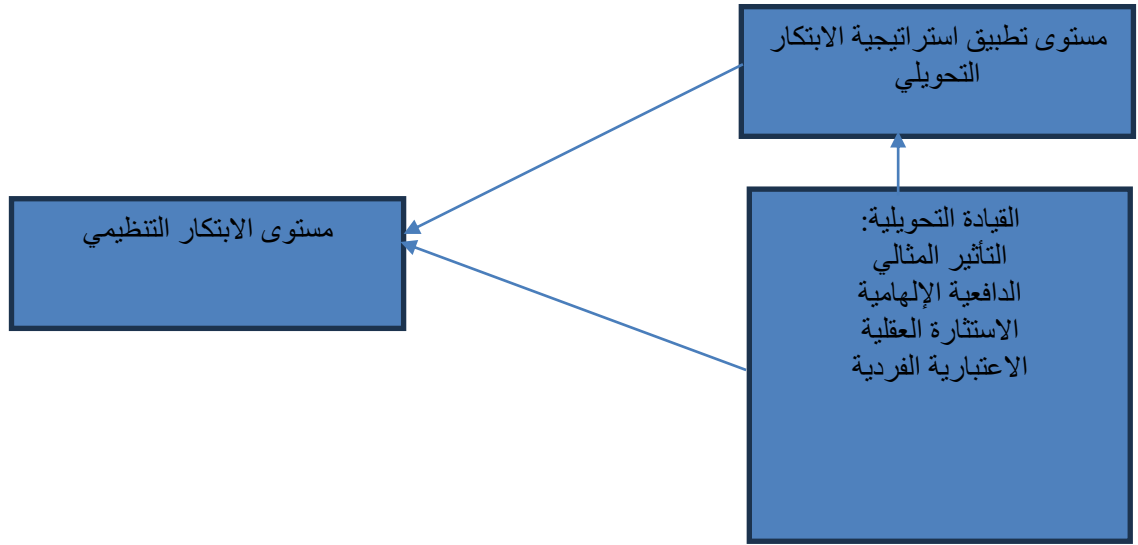
الفرضيات الفرعية تحتها:

- **H2a:** يؤثر التأثير المثالي إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2b:** تؤثر الدافعية الإلهامية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2c:** تؤثر الاستثارة العقلية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2d:** تؤثر الاعتبارية الفردية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.

◆ الفرضية الرئيسة الثالثة (H3):

يؤثر مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي تأثيرًا إيجابيًا ذا دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي.

6-1 أنموذج الدراسة :



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

7-1 مصطلحات الدراسة:

الابتكار التحويلي (Transformative Innovation)

التعريف: مجموعة الابتكارات التي تساهم في إحداث تحولات جوهرية مرغوبة وممكنة التنفيذ في ظروف معينة، وتهدف إلى تمكين المؤسسات من تحقيق حياة أفضل للجميع ضمن الحدود المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات بين الجهات الفاعلة وتوازنات القوى والقيود والإمكانيات الهيكلية المتوفرة في البيئة التنظيمية (Loorbach, D. 2020).

الابتكار التنظيمي (Organizational Innovation)

قدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ أفكار جديدة وإبداعية في مختلف جوانب عملها، بما في ذلك المنتجات والخدمات والعمليات والهياكل التنظيمية، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل. (عوض ، 2020).

القيادة التحويلية: Transactional leadership

هو نمط من أنماط القيادة يركز على تحفيز الأفراد وإلهامهم لتحقيق نتائج غير تقليدية، وتعزيز التغيير الإيجابي داخل المنظمة من خلال الرؤية والتأثير الشخصي والاهتمام الجماعي، وإحداث تحول في القيم والثقافة التنظيمية (Moin, 2020).

مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان (Sultan Qaboos

Comprehensive Cancer Care and Research Center)

هو مركز متخصص في دراسات وبحوث وعلاج مرض السرطان في سلطنة عمان. يتميز المركز بتقديم خدمات متكاملة لمرضى السرطان تشمل التشخيص والعلاج والرعاية الشاملة، بالإضافة إلى

إجراء البحوث العلمية المتقدمة في مجال السرطان

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

ويشمل المباحث التالية :

المبحث الأول : الإبتكار التحويلي

المبحث الثاني : الإبتكار التنظيمي

المبحث الثالث : القيادة التحويلية

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

المبحث الأول

الإبتكار التحويلي

تمهيد

تواجه المنظمات بيئة ديناميكية تتطلب منهم التكيف المستمر للتطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، في هذا السياق، يلعب الابتكار دورًا حاسمًا في تعزيز قدرات المنظمات على المنافسة والبقاء في السوق، و الابتكار التحويلي، على وجه الخصوص، يُعتبر استراتيجية رئيسية لتحقيق التغيير الجذري في المنتجات أو الخدمات، مما يتيح للمنظمات الاستفادة من الفرص الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية.

1-2 مفهوم الابتكار التحويلي وخصائصه:

الابتكار التحويلي هو عملية إحداث تغييرات جوهرية في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، مما يؤدي إلى تحسين كبير في الأداء والنتائج و يُعرّف الابتكار التحويلي بأنه "إحداث تغييرات كبيرة في المنتجات أو الخدمات أو النماذج التجارية، مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة" و يُعتبر هذا النوع من الابتكار ضروريًا لتحقيق التطور المستدام في المنظمات، حيث يتيح لها التكيف مع التغييرات السريعة في السوق والبيئة الاقتصادية.(Mason .2020).

والابتكار التحويلي هو نوع من الابتكارات التي تسهم في التحولات الاجتماعية والبيئية،و يتم تعريفها على أنها ابتكارات تسهل تحقيق حياة جيدة للجميع ضمن حدود الكوكب، وتكون قابلة للتطبيق في الوقت الحالي، مع الأخذ في الاعتبار تكوين القوى والقيود الهيكلية والفرص المتاحة (Novy.a .2022).

فالابتكار التحويلي هو نهج يهدف إلى تحقيق تغييرات جذرية في الأنظمة الاجتماعية والبيئية والاقتصادية من خلال التكنولوجيا والابتكارات، و يركز هذا النوع من الابتكار على التغييرات الشاملة

التي تؤثر على المجتمع بأكمله، بدلاً من التركيز على الابتكارات التكنولوجية فقط، و يُستخدم الابتكار التحويلي لتحقيق التحولات الكبيرة في المجالات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، مثل التحول الأخضر والرقمي . (Laranja, M. 2022).

خصائص الابتكار التحويلي :

1- التوجيهية هي السمة الأساسية للابتكار التحويلي حيث أنها تضمن أن تكون جميع الجهود والموارد موجهة نحو تحقيق هدف واضح ومحدد. فبدون رؤية واضحة وأهداف محددة، قد تنتشتت الجهود وتضيع الموارد دون تحقيق التأثير المنشود. على سبيل المثال، عندما يكون الهدف هو معالجة التغير المناخي، يجب أن تكون هناك خطة واضحة لخفض الانبعاثات الكربونية مع مؤشرات أداء محددة لقياس التقدم.

2- التغيير الشامل يتجاوز مجرد إحداث تحسينات سطحية، بل يسعى إلى إحداث تحول جذري في كيفية عمل المجتمع واقتصاده وتفاعله مع البيئة هذا النوع من التغيير يتطلب إعادة تصميم الأنظمة القائمة بشكل كامل، وليس مجرد إصلاحها. فمثلاً، التحول نحو الاقتصاد الدائري لا يقتصر على إعادة التدوير فحسب، بل يشمل إعادة تصميم نظم الإنتاج والاستهلاك بأكملها.

3- التكامل بين التكنولوجيا والاجتماع يعكس فهماً عميقاً بأن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لإحداث التغيير المنشود. فالابتكار التحويلي يجمع بين التقدم التكنولوجي والتغييرات في السلوك الاجتماعي والممارسات الثقافية، على سبيل المثال، نجاح تطبيقات النقل التشاركي لم يعتمد فقط على التكنولوجيا المتطورة، بل أيضاً على تغيير في ثقافة وسلوكيات المستهلكين.

4- التعاون متعدد الأطراف ضروري لنجاح الابتكار التحويلي لأن التحديات المعقدة التي يسعى لمعالجتها تتجاوز قدرات أي طرف بمفرده، فالتعاون بين الحكومات التي تضع السياسات، والشركات التي تطور الحلول، والمجتمع المدني الذي يمثل احتياجات المجتمع، يخلق تآزراً يمكّن من تحقيق

تغيير حقيقي ومستدام. مثال على ذلك هو التعاون في مشاريع الطاقة المتجددة التي تتطلب دعماً حكومياً، واستثمارات خاصة، ومشاركة مجتمعية (Laranja, M. 2022.pp45-46).

2-2 أهمية الابتكار التحويلي

أهمية الابتكار التحويلي تكمن في قدرته على تعزيز قدرات المنظمات على المنافسة والبقاء في السوق، يُعتبر الابتكار التحويلي استراتيجية رئيسية لتحقيق التغيير الجذري في المنتجات أو الخدمات، مما يتيح للمنظمات الاستفادة من الفرص الجديدة وتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار التحويلي في تعزيز الإبداع والابتكار المستمر في المنظمات، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والنتائج على المدى الطويل ويمكن تحديد أهمية الابتكار التحويلي فيما يلي :

1. تحقيق التحولات النظامية: يساهم الابتكار التحويلي في إحداث تحولات على مستوى النظام، مما يساعد في تلبية احتياجات المجتمع بطريقة أكثر استدامة. يلعب دوراً حاسماً في التغييرات الجذرية التي تؤدي إلى تحسين الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي. (Mason.2020 .pp87)
2. تجاوز الحواجز: يساعد في تجاوز الحواجز التي تعوق الابتكارات الجديدة، مثل الحواجز التي تمنع الابتكارات النيشية من الانتشار على نطاق واسع. يُشجع على خلق مساحات آمنة للابتكارات الناشئة وتنسيق الجهود لتعزيزها.
3. التعاون والتواصل: يعزز التعاون بين مختلف الأطراف، بما في ذلك الحكومات والشركات والمجتمع المدني، لتحقيق التغييرات اللازمة. يُشجع على الحوار العام وتطوير آليات حوكمة استراتيجية لضمان اتخاذ القرارات بشكل ديمقراطي.
4. التكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية: يلعب دوراً حيوياً في مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية الكبيرة، مثل تغير المناخ وتدهور البيئة وتحديات الأمن الغذائي. يساعد في تطوير حلول شاملة ومتكاملة لتلك التحديات.

5. تعزيز الاستدامة: يسهم في تعزيز الاستدامة من خلال دعم التغييرات الكبيرة في أنماط الإنتاج والاستهلاك، مما يساعد في تحقيق اقتصاد منخفض الكربون ومستدام بيئياً فالابتكار التحويلي ضروري لتحقيق التغييرات الجذرية اللازمة لضمان مستقبل مستدام ومستوى معيشة أفضل للمجتمعات.

2-3 أبعاد الابتكار التحويلي:

هو عملية شاملة تهدف إلى تحقيق تغييرات جذرية في المجتمع من خلال تحويل القيم والمواقف والسلوكيات. يتضمن هذا النوع من الابتكار بُعدين أساسيين : (Pamplona, L. 2024)

أولاً تطوير حلول تقنية للتحديات الاجتماعية

تطوير حلول تقنية للتحديات الاجتماعية هو جزء أساسي من الابتكار التحويلي، يركز على استخدام التكنولوجيا لتحسين الظروف الاجتماعية وتحقيق الاستدامة، يشمل هذا تطوير تطبيقات تقنية تساعد في حل المشاكل الاجتماعية مثل الفقر واللامساواة والصحة العامة، على سبيل المثال، يمكن استخدام التكنولوجيا لتطوير أنظمة توزيع الغذاء بشكل أكثر كفاءة، أو إنشاء منصات رقمية تسهل الوصول إلى الرعاية الصحية في المناطق النائية. هذا النوع من الحلول التقنية يمكن أن يساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المستدامة.

ثانياً إعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة

إعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة هو بعد آخر من أبعاد الابتكار التحويلي، و يتضمن تحويل نماذج الأعمال التقليدية لتصبح أكثر استدامة بيئياً واجتماعياً، يهدف إلى تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، على سبيل المثال، يمكن أن تشمل هذه التحولات استخدام مصادر الطاقة المتجددة، وتقليل التلوث البيئي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للشركات، هذا النوع من

التحولات يمكن أن يساهم في تعزيز الاستدامة على المدى الطويل وتحقيق نمو اقتصادي مستدام (Pamplona, L. et al 2024).

الخلاصة

خلاصة القول، يُعتبر الابتكار التحويلي أداة حيوية لتحقيق التغييرات الجذرية في المجتمع، حيث يركز على تحويل القيم والمواقف والسلوكيات لتحقيق استدامة بيئية واجتماعية. يتضمن هذا النوع من الابتكار تطوير حلول تقنية للتحديات الاجتماعية وإعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة حيث يساهم الابتكار التحويلي في تعزيز قدرات المنظمات على المنافسة والبقاء في السوق، بالإضافة إلى دوره في تجاوز الحواجز التي تعوق الابتكارات الجديدة وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف. وترى الباحثة أن الابتكار التحويلي استراتيجية ضرورية لتحقيق التغييرات الكبيرة في المجتمع، حيث يساهم في تحقيق التحولات النظامية وتجاوز الحواجز التي تعوق الابتكارات الجديدة. يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الاستدامة البيئية والاجتماعية من خلال تطوير حلول تقنية وإعادة تصميم نماذج الأعمال و يُشدد على أهمية التعاون متعدد الأطراف وتوجيه الجهود نحو أهداف محددة لضمان نجاح هذه التحولات.

المبحث الثاني

الابتكار التنظيمي

2-4 مفهوم الابتكار التنظيمي :

للابتكار التنظيمي العديد من التعريفات في الأدبيات، لكنها تتقارب في مكوناته الأساسية فيما يتعلق بكونه نتيجة التجارب التنظيمية والممارسات الجديدة التي يتم إجراؤها من خلال طرق متكاملة جديدة تعتمد على تنفيذ الأفكار الإبداعية من البيئة الداخلية (على سبيل المثال، تبادل المعرفة) والخارجية (على سبيل المثال، شركاء الأعمال) (أبو العطا، 2024).

و يمكن تعريف الابتكار على انه مخرجات جديدة سواء سلعا او خدمة سلع جديدة او مصادر جديدة للإمداد او اسواق جديدة، والذي يحدث من خلال المنظمات الناشئة والريادية، او ادخال تغيرات كبيرة في الصناعات القائمة، او من خلال عمل المنظمات القائمة التي تعزز كفاءة وفعالية انظمة الانتاج لإنتاج الثروة الاقتصادية (5, 2020, Damanpour).

ويمكن تعريف الابتكار بأنه العملية التي من خلالها انشاء فكرة جديدة يتم ترجمتها بنجاح الى تأثير اقتصادي داخل المجتمع من خلال توفير منتجات افضل وخلق وظائف جديدة عن طريق تصنيع وتطبيق هذه المنتجات (11, 2021, Vinck et al.).

وقد أشارت (طه ، 2024) إلى الابتكار التنظيمي بأنه "عملية تجديد في منظمة تم تصميمها إما للاستجابة للتحديات البيئية أو التأثير على البيئة والحصول على ميزة تنافسية".

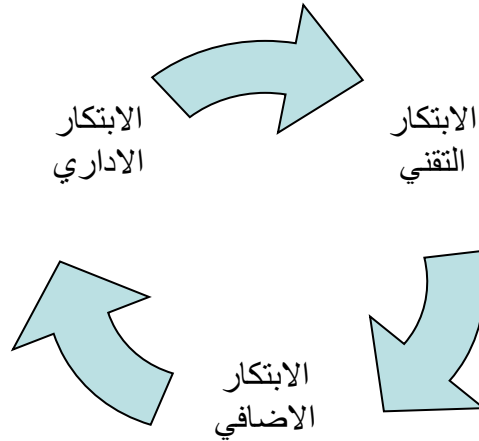
وتناول (Supriyanto et al., 2022) الابتكار التنظيمي من منظور استراتيجي، حيث عرفه بأنه "عملية تهدف إلى إشراك الموارد من خلال شحذ روح إبداعية داخل وعبر القوى العاملة في المنظمة".

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة للابتكار التنظيمي، يتضح أنه يمثل عملية شاملة تتضمن تطوير وتنفيذ أفكار جديدة داخل المنظمة، حيث يشمل المخرجات الجديدة سواء كانت سلعا أو خدمات

أو مصادر جديدة للإمداد أو أسواقاً جديدة. ويتميز الابتكار التنظيمي بكونه نتاج التجارب والممارسات التنظيمية التي تعتمد على تنفيذ الأفكار الإبداعية من البيئتين الداخلية والخارجية، كما أنه يمثل عملية تجديد تستهدف الاستجابة للتحديات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية. ويتجلى البعد الاستراتيجي للابتكار التنظيمي في كونه عملية تهدف إلى تفعيل الموارد وتعزيز الإبداع بين القوى العاملة، مما يؤدي إلى تحقيق تأثير اقتصادي إيجابي من خلال تطوير المنتجات وخلق فرص عمل جديدة، وتحسين كفاءة وفعالية أنظمة الإنتاج في المنظمة.

2-5 أبعاد الابتكار التنظيمي :

يوضح الشكل (2) ابعاد الابتكار التنظيمي وفقاً لدراسة (الشمايلة، 2024)



1- الابتكار الإداري administrative innovation: عرفه (Amin et al., 2023) على أنه

إجراء تغييرات على الطريقة التي يتم بها إدارة المنظمة وتنظيمها، وكيفية مكافأة الموظفين، وكيفية التعامل مع المعلومات ونشرها، وكيفية إدارة أنشطة العمل الأساسية.

ويرى كثير من الباحثين أن الابتكار الإداري يتعلق بالنظام الاجتماعي للمنظمة ، وهذا النظام يتلخص بالعلاقات التي تربط بين أفراد المنظمة المتفاعلين معا لتحقيق أهداف معينة ، حيث يشمل هذا النوع

من الابتكار على الإجراءات والقواعد التنظيمية و هياكل الاتصال والأهم من هذا تصميم العمل .

2- الابتكار التقني technical innovation: عرفه (Fu, 2022) بأنه عملية تصاعدية تنشأ في عمق النواة التقنية للمنظمة، وقد تنشأ الأفكار والابتكارات الإدارية مع المسؤولين أو مديري المستوى الأعلى الذين يديرون عملية اعتماد وتقنية من أعلى إلى أسفل، فالإبتكار التقني هو عملية تطوير خدمات أو منتجات المنظمة ، والتغييرات الحاصلة في أساليب الانتاج وكل ذلك ضمن إدخال مجموعة من التغييرات في التقنية المستخدمة.

3- الابتكار الإضافي additional innovation : عرف (Vinck et al., 2021) الابتكار الإضافي بأنه "التحسينات والتعديلات التدريجية التي تتم على المنتجات أو الخدمات أو العمليات القائمة بالفعل، والتي تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة دون إحداث تغييرات جذرية في الهيكل الأساسي" ويتميز الابتكار الإضافي بأنه يركز على التحسينات المستمرة والتدريجية للمنتجات والخدمات الحالية، مما يؤدي إلى تطوير تدريجي في الأداء والجودة وهو يختلف عن الابتكار الجذري في أنه لا يتطلب تغييرات كبيرة في التكنولوجيا أو نماذج الأعمال الأساسية، ويسمى أيضا بالابتكار الذي إلى كإجراء الوظائف التقليدية أي انه يركز على الاهتمام بتقديم خدمات إضافية للمستخدمين من شأنها تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات وتحقيق رضا المستخدمين وولائهم (الشامية،2024). ومن خلال استعراض الأبعاد الثلاثة للابتكار التنظيمي، يمكن استنتاج أن هذه الأبعاد تتكامل فيما بينها لتشكل منظومة متكاملة للابتكار داخل المنظمة، حيث يركز الابتكار الإداري على تطوير الجوانب التنظيمية والإدارية من خلال إحداث تغييرات في أساليب الإدارة وطرق مكافأة الموظفين وإدارة المعلومات، مما يخلق بيئة داعمة للابتكار، بينما يهتم الابتكار التقني بتطوير الجوانب الفنية والتقنية للمنظمة من خلال عملية تصاعدية تبدأ من المستويات العليا وتنتقل إلى المستويات الأدنى. أما الابتكار الإضافي فيمثل نهجاً تدريجياً للتحسين المستمر في المنتجات والخدمات القائمة دون

إحداث تغييرات جذرية، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة بشكل تدريجي ومستدام، وتعمل هذه الأبعاد الثلاثة معاً لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وضمان تطورها المستمر في بيئات الأعمال .

2-6 : أهمية الابتكار التنظيمي :

يلعب الابتكار التنظيمي يلعب دور مهم وحاسم في إنجاح وتميز أي منظمة لما له من أهمية استراتيجية وعملية للمنظمات وبالتالي تنوعت وجهات النظر نحو هذه الأهمية ونلخص أهمية الابتكار التنظيمي فيما يلي : (الشمايلة ، 2024)

أولاً: يعد الابتكار معنياً عند وجود منتج أو خدمة جديدة ومحسنة، وبالتالي فإن الابتكار التنظيمي أصبح يعتبر أمراً بالغ الأهمية لأنه يساهم في ظهور منتجات وخدمات جديدة في سوق العمل، كما ويعمل الابتكار على تحسين الخدمات أو المنتجات الحالية بطريقة ملحوظة .

ثانياً: يمكن أن يعمل الابتكار التنظيمي على الوصول إلى شكل جديد لعملية الإنتاج في المنظمة من خلال التوصل إلى عملية إنتاج بديلة أكثر تطوراً أو تحسين العملية الحالية بأكثر الطرق تعقيداً .

ثالثاً: يمكن للابتكار التنظيمي أن يؤدي إلى تطوير مصادر إمداد بديلة مثل المدخلات والمعدات المختلفة، مما ينتج عنه العديد من التحولات الإيجابية في الهيكل التنظيمي والصناعي للمنظمة، حيث أن ذلك قد يمهد الطريق لترقية الموظفين المبتكرين وتطوير قدراتهم مع مرور الوقت .

رابعاً: ومن منظور تنظيمي، يُشجع ويوصي المديرون في جميع أنحاء العالم على تبني الابتكار التنظيمي وممارساته بسبب القيمة المضافة التي يمكن أن يحققها في المنظمات على اختلاف أنواعها، حيث ثبت أنه عندما يكون الموظفون مبتكرين، تزداد الإنتاجية وذلك نتيجة تنفيذ وخلق عمليات جديدة ومتطورة في هذه الشركات .

خامساً : يعمل الابتكار على استكشاف استجابات للتحديات المستقبلية، وهو ضرورة للحياة الاقتصادية، كما انه هو الأساس الكامن وراء النمو الاقتصادي على المدى الطويل، ومحدد للإنتاجية ونمو الإنتاجية

في ظل سوق يتسم بالمنافسة الديناميكية مما يشكل ضغطاً على منظمات الأعمال، لذلك يعتبر الابتكار أساساً للربحية وزيادتها (الشمايلة ، 2024).

وترى الباحثة أن الابتكار التنظيمي هو القدرة على إنشاء شيء جديد وتطبيقه و قابليته على الانتشار واحداث تغيير يعود بالقيمة المضافة على المستهلك والمنظمة أو الفرد صاحب الابتكار ، والابتكار التنظيمي في ظل العولمة والتغيير المستمر ترى الباحثة أنه ضرورة لا غنى عنها من أجل النمو والازدهار في المنظمات .

2-7 مبادئ الابتكار التنظيمي :

ينتج الابتكار عن التحليل والعمل الجاد وهو ما يغطي أغلب الابتكارات الفعالة والتأكيد على ان وميض العبقرية أو الأداء الاستثنائي في الابتكار كما هو الحال في اي مجال آخر لن يكون فعالاً بدون الانضباط والاتقان و للابتكار مبادئ او شروط من الواجب اتباعها ومنها : (طه ، 2024)

- يبدأ الابتكار الهادف والمنهجي بتحليل الفرص، حيث يبدأ بالتفكير فيما تم تسميته مصادر الفرص الابتكارية، وكذلك تحليل جميع مصادر الفرص المبتكرة بشكل منهجي ودراستها، ويجب أن يكون البحث منظماً، وأن يتم على أساس منتظم ومنهجي.

- الابتكار مفاهيمي وادراكي على حد سواء، لذلك لا بد من الخروج للنظر والسؤال والاستماع، حيث ان المبتكرين يعملون تحليلاً على ما يجب أن يكون عليه الابتكار لإرضاء الفرصة، ثم يخرجون وينظرون إلى العملاء، والمستخدمين ليروا ما هي توقعاتهم وفهمهم، أي انهم ينظرون إلى الأرقام والناس، حيث انه يمكن ادراك القيم والقيم في حال الابتكار يتناسب مع توقعات او عادات الناس.

- لكي يكون الابتكار فعالاً، ويجب أن يكون بسيطاً ويجب أن يكون مركزاً، وجميع الابتكارات الفعالة بسيطة حيث ان اكثر ثناء وتعليق يصدر من الناس "هذا واضح، لماذا لم افكر بالأمر"، حتى وان

كان الابتكار له استخدامات جديدة واسواق جديدة فانه لا بد من ان يكون موجها لتلبية حاجة محددة ونتيجة نهائية محددة وواضحة، حيث انه اذا لم يفهم المستهلك ما يفعله المنتج فلن يتم بيع المنتج.

- الابتكارات الفعالة تبدأ صغيرة، حيث يحاول المبتكر القيام بشيء واحد محدد، وان الافكار العظيمة والخطط التي يقدمها تهدف إلى احداث ثورة في الصناعة، وليس بالضرورة أن تتجح هذه الافكار (طه ، 2024).

ومن خلال التعريف الأوسع للابتكار فهو حل جديد يتمثل في معلومات او خدمة او سلعة حصل عليها الافراد او الشركات او الحكومات والتي يتم استخدامها او اعتمادها او تجربتها من قبل المستهلكين او الآلات او الحيوانات او اي كائن حي، والابتكار يأتي بجهد ومزيد من العمل والذي يكون بدافع الرغبة برؤية جديدة، وذلك عن طريق النقاش والإعلانات او من الأفكار الخاصة، او بدافع الاهتمام بالمعرفة الجديدة والتي مصدرها نتائج البحث او الحلول المرضية او الاختراعات، او التحديات من خلال التعرف على الاحتياجات والرغبات (Ottosson, 2018, 12).

ان الإمكانيات للابتكار تزداد من خلال التفاعل والاختلاط والرجوع لمصادر المعلومات المختلفة كنقطة انطلاق، ويبدأ الابتكار في جمع الأفكار من مصادرها الخارجية والداخلية، حيث يمكن لمجموعة الأفكار المنهجية أن تمثل أساسا معرفيا قابلا لتطوير او تسويق المنتجات الجديدة

يتناول هذا المبحث مفهوم الابتكار التنظيمي باعتباره عملية شاملة تركز على تطوير وتنفيذ أفكار وممارسات جديدة داخل المنظمة تهدف إلى تحسين الأداء وتحقيق ميزة تنافسية وتعددت تعريفات الابتكار التنظيمي في الأدبيات، لكنه يتوافق بشكل عام حول كونه نتاج للتجارب والخبرات التنظيمية وتفعيل المعرفة المكتسبة وتطبيقها من البيئة الداخلية والخارجية، مما يعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة للتحديات وصنع التغيير. تستعرض الأدبيات أبعاد الابتكار التنظيمي—الابتكار الإداري، والابتكار التقني، والابتكار الإضافي—وتشير إلى تكامل هذه الأبعاد في بناء منظومة ابتكارية متكاملة تسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحقيق النمو المستدام. كما يبرز المبحث الأهمية العملية والاستراتيجية للابتكار التنظيمي في دعم التميز المؤسسي وضمان الاستمرارية في بيئة عمل ديناميكية عبر تعزيز عمليات التحديث وحفز الميزة التنافسية. وترى الباحثة أن الابتكار التنظيمي يمثل حجر الأساس في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أنه يخلق قيمة مضافة دائمة لكل من المنظمة والمستفيد النهائي. وتعتقد أن نجاح أي منظمة في تحقيق النمو والازدهار في ظل التغيرات السريعة يتطلب دمج ثقافة الابتكار كمنهج مستمر في الممارسات الإدارية والعمل اليومي، مع الحرص على تمكين الكوادر وتفعيل دور البيئة الداخلية والخارجية في دعم وتطوير الأفكار الإبداعية، ليصبح الابتكار مساراً أساسياً في كافة الأنشطة والمؤسسات.

المبحث الثالث : القيادة التحويلية

Transformation Leadership

مقدمة

تواجه المنظمات اليوم تحديات وظروفاً متنوعة ومتشابكة في سعيها لتحقيق الأنشطة بكفاءة وفعالية. فقد ازدادت حاجات العملاء وتنوعت رغباتهم، مما زاد من حدة المنافسة بين المنظمات، إلى جانب ذلك، ارتفعت طموحات العاملين وتوقعاتهم ويُعد النجاح في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات مرتبطاً بمدى قدرتها على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مما يتطلب بذل جهود مستمرة لتطوير قدراتهم وتحفيزهم على الأداء المتميز، ومن هنا، تبرز أهمية القيادة التحويلية كأحد العوامل الأساسية في بناء الالتزام الوظيفي داخل المنظمات.

أولاً : مفهوم القيادة التحويلية :

تشكل القيادة التحويلية احد مرتكزات البناء الوظيفي في المؤسسات، حيث تبرز أهمية القيادة التحويلية لكونها تحدث تغييراً مهماً يسهم في تطوير الأداء الوظيفي للمؤسسات. ويعتمد نجاح القائد على الخبرات المتراكمة المقدمة للعاملين، والقدرة على اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق إنجازات تشكل الأساس المحوري لنجاح المنظمات. والقائد التحويلي: هو ذلك القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهامة في التأثير في المرؤوسين وتشجيعهم على تقديم المبادرات والابتكار من حيث يحرص على تقهم واحترام اهتمامات العاملين، ويستخدم الوسائل والأساليب الصحيحة من أجل عدم الوقوع بالأخطاء محاولاً تغييرها من خلال المرؤوسين (قرني، ٢٠٢٢).

ويجب أن يكون القائد التحويلي قادراً على إدارة والهامة المرؤوسين لنيل جهود أفضل وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي، ولذلك فإنه يجب أن يتميز بدرجة عالية من التسامح، وبتقافة عالية، وديناميكية،

ومشاركة، ومستمرة، ولها تأثير قوي على الآخرين، وأن تكون لديه القدرة على تقديم رؤية واضحة بالثقافة المخططة لها، وكيفية عملها، وبناء وتعزيز وبناء الثقة والاحترام بين الطرفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. (عوض،2022)

والقيادة التحويلية نموذج يحتذى به يلهم الموظفين ويتميز بالنزاهة ويساعد على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة (Moin.2020)

أو هي عملية يقوم بها القائد من خلال قدرته على التأثير أو توجيه مشاعر وأفكار أو سلوك أفراد المجموعة التي يقودا بطريقة مقبولة ومشروعة من أجل تحقيق هدف محدد يرغب القائد في تحقيقه من خلال تنسيق هذه المجموعة وتوجيهها نحو الغايات المرجوة (أبو الهول والزرغول،2021).

أو هي تلك القيادة التي تركز على السلوك الأخلاقي والقيم النبيلة إلى مستوى عالي حيث يستشير القائد اتباعه لتحفيزهم وتحويل مصالح الذاتية إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الأساسية والذي يقوم على مزيج من التأثير الشخصي والقدرة على إلهام وإثارة حماس الآخرين بحيث يتم دفعهم وتمكينهم من أجل تحقيق أداء يفوق التوقعات (العلي وعفيشات،2021).

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأداء الوظيفي للمؤسسات و يتميز القائد التحويلي بقدرته على الإلهام والتأثير في المرؤوسين من خلال الإبداع والتحفيز، مع التركيز على احترام اهتمامات العاملين واستخدام الأساليب الصحيحة لتجنب الأخطاء. كما يسعى القائد إلى بناء الثقة والاحترام بينه وبين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال، مع تعزيز المبادرات والابتكار لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي إطار دراسة القيادة التحويلية ودورها في المؤسسات، يمكن تطبيق ذلك على مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث السرطان و القادة في المركز يظهرون خصائص القيادة التحويلية من خلال قدرتهم على تحفيز العاملين لتقديم حلول مبتكرة في مجال علاج السرطان، مثل تطوير تقنيات

تشخيص وعلاج جديدة. كما أنهم يراعون احتياجات الموظفين ويعملون على تعزيز بيئة عمل داعمة للابتكار والتطوير المهني.

ثانياً أبعاد القيادة التحويلية:

1- التأثير المثالي (الكاريزما):

يشير التأثير المثالي إلى إظهار القائد لرؤية المنظمة، وإحساس قوي برسالتها، والقدرة على غرس الفخر والاعتزاز والاستقلالية لدى مرؤوسيه. يورد بن صغير وعطوش (2021: 386) أن التأثير المثالي هو القدوة التي يحتذى بها المرؤوسون، ويعتمد هذا البعد على قدرة القائد في التأثير على العاملين من خلال سمعته وثقته وكفاءته وأفعاله.

2- الحافز الإلهامي (التنشيط):

يعمل القائد التحويلي على إثارة حماس الفريق لتحقيق أهدافه، وإتاحة الفرصة لهم وتشجيعهم للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة. كما يشير الحافز الإلهامي إلى العمل على توجيه الفريق ورسم رؤية واضحة للمستقبل .

3 الاعتبار الفردي (الاهتمام الفردي):

يساهم هذا البعد في مساعدة الأفراد لتحقيق أهدافهم المهنية والشخصية التي تميز بيئة العمل. يتمثل الاعتبار الفردي في قدرة القائد على تقديم الدعم والإرشاد والالتزام برفع مستوى الأفراد وتحفيزهم على العمل نحو التغيير (حجازي،2025) .

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تتكون من عدة أبعاد رئيسية تسهم في تحقيق التغيير الإيجابي داخل المؤسسات ويتمثل البعد الأول في التأثير المثالي (الكاريزما)، حيث يظهر القائد رؤية واضحة للمنظمة ويغرس الفخر والاعتزاز لدى مرؤوسيه، مما يجعله قدوة يُحتذى بها، ويعتمد هذا البعد على قدرة القائد في التأثير من خلال الثقة والكفاءة والأفعال النموذجية أما البعد الثاني فهو الحافز الإلهامي (التنشيط)،

الذي يتمثل في قدرة القائد على إثارة حماس الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة، مع توجيههم نحو رؤية مستقبلية واضحة تعزز روح العمل الجماعي بينما يركز البعد الثالث، وهو الاعتبار الفردي (الاهتمام الفردي)، على تقديم الدعم والإرشاد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، حيث يلتزم القائد برفع مستوى الأفراد وتحفيزهم على التغيير الإيجابي هذه الأبعاد مجتمعة تعكس رؤية القيادة التحويلية التي تهدف إلى تعزيز الابتكار وبناء الثقة وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ثالثاً : أهمية القيادة التحويلية :

القيادة التحويلية تُعدّ من أهم أنماط القيادة التي تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. فهي تسهم في إحداث تغييرات إيجابية ومستدامة من خلال تعزيز الابتكار، تحسين الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية قوية. إحدى أبرز فوائد القيادة التحويلية هي قدرتها على تحفيز الموظفين وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة. القادة التحويليون يلهمون فرق العمل من خلال تقديم رؤية واضحة ومشتركة، مما يعزز الشعور بالهدف والانتماء لدى العاملين و هذا النوع من القيادة يشجع الموظفين على تجاوز التوقعات وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والابتكار، حيث يتم تحفيزهم ليس فقط بالمكافآت المادية ولكن أيضاً بالاهتمام الشخصي والتقدير. (عوض،2022)

علاوة على ذلك، تُحسن القيادة التحويلية بيئة العمل من خلال تعزيز الثقة والاحترام المتبادل بين القائد والفريق. القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب يركزون على تطوير مهارات الأفراد وتحقيق تطلعاتهم المهنية والشخصية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران الموظفين. كما أن هذا النمط القيادي يُسهل إدارة التغيير داخل المؤسسات، حيث يعمل القائد على تمكين الموظفين وتوجيههم للتكيف مع التحديات الجديدة والفرص المستقبلية. (حجازي،2025)

من ناحية أخرى، تُسهم القيادة التحويلية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة و القادة التحويليون يعملون على غرس قيم مثل النزاهة، الإبداع، والتعاون بين أعضاء الفريق. هذه الثقافة تدعم الابتكار

وتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في الأسواق المتغيرة بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد القيادة التحويلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تعزيز روح العمل الجماعي وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق رؤية مشتركة.

في المجمل، تُعتبر القيادة التحويلية أداة فعالة لتمكين الأفراد والمؤسسات من تحقيق النجاح والتفوق في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة. قدرتها على الجمع بين الإلهام الشخصي والتحول التنظيمي يجعلها أسلوبًا قياديًا ضروريًا لتحقيق النمو المستدام وتحقيق الأهداف بعيدة المدى. (عوض، 2022)

وتظهر أهمية القيادة التحويلية في المنظمات في قدرتها على إحداث تغيير إيجابي، وتحسين الأداء، وتعزيز الفاعلية الشاملة للمنظمات، وذلك من خلال قيامها بالأمور التالية: (قرني، 2022)

- تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية: تتطلب القيادة التحويلية دورًا بالغ الأهمية يتمثل في تحديد وتوضيح الأهداف التنظيمية في المنظمات حيث تساعد القيادة المسؤولين التنفيذيين والإلهام للعاملين للعمل على تحقيق الأهداف المحددة.

- المساعدة في إدارة التغيير والتطوير المؤسسي بنجاح: وهي من العوامل الرئيسية التي تساعد في إدارة التحول والتطوير المؤسسي بنجاح، حيث تُهيئ المنظمات على التكيف مع التغيرات عن طريق خلق بيئة جديدة وتبني تقنيات حديثة واستكشاف فرص جديدة.

- تعزيز روح الفريق: تعمل القيادة التحويلية على تعزيز روح الفريق بين الموظفين، مما يؤدي إلى إشراكهم في الأفكار والأهداف التنظيمية، كما تساهم في بناء فريق عمل متماسك يشعر بالانتماء والارتباط بالمؤسسة وليس مجرد عامل يؤدي أجرًا أو وظيفة.

- توحيد الرؤية: القيادة التحويلية تعمل على توحيد الرؤية داخل المؤسسة وجعل جميع موظفي المؤسسة متفقين على الأهداف الاستراتيجية ورؤية المؤسسة وتشجعهم على التعاون الدائم وعلى

المشاركة في صنع القرار ورسم خطط العمل، حتى يصبح الموظف مؤهلاً لتحسين نوعية عمله ومستواه الفني والمهني.

الخلاصة

يتناول هذا المبحث مفهوم القيادة التحويلية باعتبارها نمطاً قيادياً معاصراً يسعى إلى إحداث تغييرات إيجابية وجوهرية في الأداء الوظيفي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسات. تُبرز الأدبيات أن القيادة التحويلية تقوم على أبعاد رئيسية هي التأثير المثالي (الكاريزما)، الحافز الإلهامي، والاعتبار الفردي، حيث يحرص القائد التحويلي على إلهام وتحفيز المرؤوسين، تعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتنمية روح المبادرة لديهم. وتكمن أهمية هذا النمط القيادي في قدرته على بناء التزام تنظيمي قوي، وتحفيز الموظفين على تجاوز التوقعات نحو تحقيق أهداف استراتيجية وإحداث ابتكار مستدام في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير المستمر. يظهر أثر القيادة التحويلية جلياً في المؤسسات الصحية والتعليمية والصناعية، حيث تؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات وتدعم استمرار نمو المنظمات من خلال تعزيز التعاون والعمل الجماعي وتطوير بيئة عمل قادرة على التغيير والتكيف.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل عنصراً أساسياً في بناء منظمات حديثة فعالة، حيث تسهم في تمكين الأفراد، وتعزيز قيم الابتكار، وتحقيق التفوق المؤسسي المستدام حيث تؤكد أن نجاح أي مؤسسة في مواجهة التحديات وتحقيق رؤيتها المستقبلية يتوقف بشكل كبير على مدى تبني القادة لمبادئ القيادة التحويلية، وحرصهم على إلهام وتحفيز العاملين، ودعم التطور المهني والمعرفي

للجميع. كما ترى أن تطبيق أبعاد القيادة التحويلية، لا سيما في القطاعات الصحية، يعد ضرورة استراتيجية لضمان جودة الخدمات والاستجابة الفعالة لمتطلبات العصر.

المبحث الرابع : الدراسات السابقة

أداة الدراسة	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	مجتمع الدراسة	الباحث والسنة	الابتكار التنظيمي
أداة الدراسة: استبانة	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): <ul style="list-style-type: none"> ▪ ابتكار المنتجات ▪ ابتكار العمليات الإدارية 	(الذكاء الاصطناعي) <ul style="list-style-type: none"> ▪ لتفكير إنساني ▪ التصرف بشكل إنساني ▪ التفكير المنطقي ▪ التصرف بشكل منطقي 	المهندسون العاملون في شركة ربان السفينة للصناعات الكهربائية والهندسية في النجف الأشرف.	مطر وآخرون (2024)	1.
أداة الدراسة: استبيان	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): <ul style="list-style-type: none"> الابتكار الإداري الابتكار التقني الابتكار الإضافي 	المعرفة التنظيمية وتضم: <ul style="list-style-type: none"> المعرفة الضمنية المعرفة الصريحة 	العاملون في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب "E.CO.ME.S".	(قروط أبو بكر، عبيد محمد، (2020	2.
أداة الدراسة: استبانة	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): <ul style="list-style-type: none"> الابتكار الإداري الابتكار التقني الابتكار الإضافي 	أبعاد المتغير المستقل (إدارة المعرفة): <ul style="list-style-type: none"> تشخيص المعرفة تخطيط المعرفة تحديث المعرفة 	مجتمع الدراسة: العاملون في شركات الاتصالات الفلسطينية في محافظة الخليل.	(أبو شرار، (2019	3.
الاستبيان	الابتكار التنظيمي الذي يشمل الجوانب التالية: <ul style="list-style-type: none"> الابتكار في العمليات الابتكار في المنتجات الابتكار في الخدمات الابتكار في الهيكل التنظيمي 	أبعاد المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) <ul style="list-style-type: none"> أبعاد المناخ التنظيمي التي تشمل الجوانب الإدارية والاجتماعية والثقافية داخل المؤسسة. 	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة وتقرت، الجزائر.	مفتاحي، زينة، ولشهب، الصادق (2016)	4.
منهج وصفي ودراسة حالة مع عينة	إدارة الأزمات التي تشمل: <ul style="list-style-type: none"> - زيادة فاعلية المنظمة في 	الابتكار التنظيمي الذي يشمل: <ul style="list-style-type: none"> إيجاد حلول غير نمطية المشاركة الجماعية 	العاملين في الشركة السودانية المصرية للصناعات	هلال، طارق عثمان عبدالله، و عبدالرحمن،	5.

مكونة من 70 مفردة من مجتمع الدراسة.	مواجهة الأزمات حلول للأزمات - تقليل آثار الأزمات - حل مشكلة نقص السيولة	في الإدارة واصدار القرارات اشاعة روح المبادرة بين العاملين طرق وأساليب عمل غير تقليدية	الكهربائية "سوداتراف".	سى أحمد أرباب (2020)	
أداة الدراسة: استبانة	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الإضافي	أبعاد المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية): المبادرة، العقل الريادي، تحمل المخاطر، المرونة، الرؤية، النمو	موظفي وزارة الاقتصاد والتخطيط في المملكة العربية السعودية (500 موظف)	البيسي، عالية محمد والشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر (2022)	6.
أداة الدراسة: استبيان	أبعاد المتغير التابع (الإبداع): الطلاقة، الأصالة، المرونة، الإحساس بالمشكلات	أبعاد المتغير المستقل (الريادة الاستراتيجية): الإبداع والابتكار، تحمل المخاطرة، الفرصة المتاحة	عينة من المصارف العراقية (71 فرد في 8 مصارف)	إبراهيم، لمياء علي وجواد، ميساء سعد (2019)	7.
الاستبانة	أبعاد المتغير التابع (الابتكار المنظمي) ابتكار المنتج ابتكار العملية	أبعاد المتغير المستقل (مهارات الموارد البشرية): المهارات الفنية المهارات الفكرية مهارات الاتصال (المهارات الرقمية)	16202 عاملاً في 12 بنكاً تجارياً أردنياً	طه، سهام محمد أحمد (2024)	8.
	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) لم يتم تحديد أبعاد محددة للابتكار التنظيمي	أبعاد المتغير المستقل (تنمية الموارد البشرية): التدريب تخطيط المسار المهني	3973 موظفاً وموظفة في شركات الاتصالات الأردنية (أورانج، زين، أمنية)	شاهين، دينا محمد علي (2023)	9.
استبيان	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي) ابتكار المنتجات ابتكار العمليات الابتكار	أبعاد المتغير المستقل (رأس المال البشري): المعرفة، المهارات والقدرات، فريق العمل، معنويات العاملين، الخبرة العلمية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة، الجزائر	معمر، ربيحة (2015)	10.

	الإداري				
استبيان	الابتكار التنظيمي الذي يشمل الجوانب التالية: - الابتكار في العمليات - الابتكار في المنتجات - الابتكار في الخدمات - الابتكار في الهيكل التنظيمي	أبعاد المتغير المستقل (عناصر المنظمة المتعلمة): التعلم الجماعي، القيادة الاستراتيجية الداعمة للتعلم	العاملون في كليات جامعة تشرين	ديب، كندة علي والبهلول، علي منير (2018)	11.
استبيان	(الابتكار التنظيمي) الابتكار الإداري الابتكار التقني الابتكار الإضافي	أبعاد المتغير المستقل: جودة الخدمة الداخلية (الجوانب الملموسة، الموثوقية، التعاطف، الاستجابة، الضمان)	البنوك الأجنبية العاملة في الأردن	البليبيسي، ميس عماد (2017)	12.
الاستبيان	أبعاد المتغير التابع (الابتكار التنظيمي): الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار الإضافي	الإدراك التنظيمي	مديرو مدارس دولة الكويت	الحربي، منى مليحان رمضان (2021)	13.
استبيان	(الأداء المؤسسي) القيادة والإدارة الاستراتيجية الكوادر البشرية الموارد المالية والمادية إدارة العمليات	الابتكار التنظيمي (الابتكار الإداري، الابتكار التقني، الابتكار في العمليات)	الشركات التكنولوجية في المملكة العربية السعودية	العمري، سارة محمد (2023)	14.

الابتكار التحويلي :

أداة الدراسة	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	مجتمع الدراسة	الباحث والسنة	الابتكار التحويلي
الاستبيان	أبعاد المتغير التابع: - الأداء - الابتكاري - الابتكار في العمليات	(القيادة التحويلية) (- التأثير المثالي (الكاريزما (- التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردية	المديرون والعاملو ن في شركات الغزل والنسيج والملاب س الجاهزة صغيرة ومتوسط ة الحجم في مدينة الإسكندر ية بجمهورية ة مصر العربية	محمد علي محمد جارحي وآخرون (2024)	1.
لم تحدد	أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري): - الطلاقة - المرونة - الأصالة - الحساسية للمشكلات - التفاصيل - التخيل	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) - التأثير المثالي (الكاريزما (- التحفيز الإلهامي - الاستثارة الفكرية - الاعتبار الفردية	منظمات الأعمال	بريكي محمد وغراب سارة (2023)	2.
دراسة حالة تطبيقية على منتجات الإنارة (لينبير)	زيادة العمر الافتراضي للمنتج	الابتكار التحويلي : - التغيير الجزري - إنشاء	شركة يونيسنار للمستلزم ات الكهربائي	سالم، معا علي شوقي علي (2024)	3.

وكومباكت (ليد)		القيمة - الرؤية المستقبلية - التحول الشامل	ة والإنارة		
دراسة حالة متعددة ومنهجية التقييم التكويني	النتائج التحويلية (12) نتيجة)	أبعاد الابتكار التحويلي: - التغيير الجزري في السياسات والممارسا ت - خلق قيمة جديدة للمجتمع - التحول الشامل في أنظمة الابتكار - الرؤية المستقبلية طويلة المدى	وكالات الابتكار والعلوم والتكنولوجيا جيا في أوروبا وأريكا اللاتينية وأفريقيا	غوش، بيباشي وآخرون (2021)	.4
منهجية دراسة الحالة	أبعاد المتغير التابع: فعالية التنفيذ، التحديات المجتمعية التي تمت معالجتها	أبعاد المتغير المستقل: القدرات السياسية، النهج الموجه نحو المهام، سياسة الابتكار التحويلي	مؤسسة الابتكار والبحوث في المملكة المتحدة (UKRI)	مكلارين وكاتيل (2022)	.5
مراجعة نظرية وتحليل تاريخي	أبعاد المتغير التابع: توجهات سياسة الابتكار	أبعاد المتغير المستقل: أطر سياسة الابتكار (البحث والتطوير، نظم الابتكار، التغيير التحويلي)	سياسات الابتكار على المستوى الوطني	شوت وستاينمو لر (2018)	.6

إطار تحليلي ودراسات حالة	أبعاد الابتكار التحويلي: - التغيير الجذري في أساليب التقييم والقياس - إنشاء قيمة جديدة من خلال تحسين فعالية السياسات - التحول الشامل في ثقافة التقييم والتعلم - الرؤية المستقبلية لتحسين صنع السياسات	- أبعاد المتغير المستقل: نهج التقييم التكويني	برامج ومشاريع الابتكار التحويلي	مولاس- غالارت وآخرون (2021)	.7
نموذج مفاهيمي وتحليل أمثلة	: معالجة التحديات الكبرى	أبعاد الابتكار التحويلي: التغيير الجذري في أنظمة الطاقة والتنقل وخلق قيمة جديدة من خلال حلول مستدامة التحول الشامل في الممارسات الاجتماعية والتقنية الرؤية المستقبلية لمواجهة التحديات العالمية الكبرى	قطاعات الطاقة والتنقل	جيلز، فرانك (2020)	.8
دراسات حالة متعددة وتحليل مقارنة	تأثير المبادرات على التحولات المستدامة	نهج الابتكار التحويلي (التغيير النظامي، التوجيه،	مبادرات الابتكار التحويلي في	شيلمان وآخرون (2020)	.9

		أوروبا	(التجريب)		
10.	ديجاس وآخرون (2019)	برامج الابتكار في أمريكا اللاتينية	سياسات الابتكار التحويلي: التوجه نحو التحديات المجتمعية الكبرى	التنمية الشاملة والمستدامة	تحليل وثائقي ومقابلات مع صانعي السياسات
			تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة		
			دعم التجريب والتعلم المستمر		
11.	فايست وآخرون (2021)	مشاريع الابتكار في قطاع الطاقة	أبعاد المتغير المستقل (ممارسات الابتكار التحويلي): تطوير تقنيات الطاقة المتجددة	التحول نحو أنظمة طاقة مستدامة	دراسة طولية ومقابلات متعمقة
			إعادة تصميم أنظمة توزيع الطاقة		
			تغيير أنماط استهلاك الطاقة		
12.	كيفيما وكيرن (2022)	وكالات الابتكار الحكومية في أوروبا	أبعاد المتغير المستقل (تبني نهج الابتكار التحويلي): صياغة رؤية مشتركة للتغيير النظامي	تغيير في ممارسات وسياسات الابتكار	استبيان ودراسات حالة
			تشجيع المشاركة متعددة الأطراف		
			تمويل مشاريع الابتكار ذات		

		التأثير العالي			
تحليل كمي للبيانات الثانوية ومقابلات نوعية	الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي	(استراتيجيات الابتكار التحويلي) تطوير حلول تكنولوجية للتحديات الاجتماعية إعادة تصميم نماذج الأعمال لتحقيق الاستدامة بناء شراكات استراتيجية عبر القطاعات	شركات التكنولوجيا جيا في الهند	سينغ وآخرون (2023)	.13
تحليل مقارنة للسياسات الإقليمية ودراسات حالة متعددة	تأثير السياسات على التحول الإقليمي والتنمية المستدامة	أبعاد المتغير المستقل (سياسات الابتكار التحويلي) إعادة توجيه السياسات نحو التحديات المجتمعية الكبرى تعزيز التعاون بين الفاعلين المحليين والإقليميين دعم التحول في الأنظمة الإقليمية لتحقيق الاستدامة	أنظمة الابتكار الإقليمية في أوروبا	Isakson, A., Trippel, M., & Mayer, H. (2022)	.14
تحليل وثائقي	أبعاد المتغير التابع: تحسين فعالية	أبعاد المتغير المستقل (نهج	السياسات العامة	Directorate-	.15

<p>وتوصيات مبنية على تجارب عملية</p>	<p>السياسات العامة وتحقيق أهداف الانتقال الأخضر</p>	<p>الابتكار التحويلي) التجريب في السياسات العامة لتحقيق التحولات الخضراء إشراك أصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ السياسات تعزيز التعلم التكيفي من خلال تقييمات مستمرة</p>	<p>الأوروبي ة لدعم الابتكار التحويلي</p>	<p>General for Research and Innovation (2023)</p>	
--	---	---	--	---	--

أداة الدراسة	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل	مجتمع الدراسة	الباحث والسنة	القيادة التحويلية
الاستبانة، وتم تصميمها لقياس درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ (القيادة التحويلية): ▪ التأثير المثالي (الجاذبية الشخصية). ▪ الدافع الإلهامي (الاستمالة العقلانية). ▪ الاهتمام الفردي (القدرات الفردية) ▪ التمكين (توزيع سلطة العاملين) 	جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة حفر الباطن خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1445هـ، وعدددهم 61 عضواً، وتم استعادة 47 استجابة.	الخلاوي، 2024م	1.
استبانة لجمع البيانات، تم تصميمها لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي وسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة.	أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) جودة الأداء. كمية الأداء.	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) <ul style="list-style-type: none"> - التأثير المثالي. - التحفيز الإلهامي. - الاعتبار الفردي. - الاستثارة الفكرية. 	العاملون في مستشفيات جامعة الزقازيق، وعدددهم 309 موظفاً.	حجازي، 2025	2.
استبانة تم تصميمها لقياس تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة	أبعاد المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) <ul style="list-style-type: none"> - الإيثار. - الكياسة. - الروح الرياضية. 	أبعاد المتغير المستقل (أبعاد القيادة التحويلية) <ul style="list-style-type: none"> - التأثير المثالي. - الاستثارة 	العاملون في المؤسسات الحكومية في محافظة الجيزة، مصر.	قرني، 2025	3.

بالولاء التنظيمي لدى المعلمين، مع التأكد من صدقها وثباتها باستخدام منهجيات متنوعة.			بسيطة مكونة من 104 معلمين ومعلمات.		
استبانة تم تطويرها للتعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية وتقرير الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى قياس دور المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط.	أبعاد المتغير التابع (تقرير الأداء الوظيفي) : جودة الأداء. الكفاءة المهنية. الالتزام التنظيمي.	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التأثير المثالي. التحفيز الإلهامي. الاعتبار الفردي. الاستثارة الفكرية.	معلمي مرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في المملكة العربية السعودية، وعددهم 372 معلمًا.	العتيبي، 2024،	.7
استبانة مكونة من محاور تقيس أبعاد القيادة التحويلية، الرشاقة التنظيمية، والريادة المؤسسية، مع التأكد من صدقها وثباتها باستخدام التحليل	أبعاد المتغير التابع (الريادة المؤسسية) الابتكار. الاستباقية. تحمل المخاطرة. التفرد.	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التأثير المثالي. التحفيز الإلهامي. الاستثارة الفكرية. الاعتبار الفردي.	العاملون بالشركة المصرية للاتصالات، حيث تم توزيع استبيانات على 379 فردًا، واسُعيدت 342 استجابة صالحة للتحليل.	كمال، 2025،	.8

الإحصائي.					
استبانة تم تصميمها لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي، مع قياس دور الرشاقة التنظيمية كمتغير وسيط، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (AMOS) (24).	أبعاد المتغير التابع (التميز التنظيمي) الكفاءة المؤسسية. جودة الأداء التنظيمي. الابتكار المؤسسي.	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التأثير المثالي. التحفيز الإلهامي. الاستثارة الفكرية. الاعتبار الفردي.	العاملون في ديوان عام محافظة بني سويف، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 317 موظفًا.	مصطفى، 2024،	9.
استبانة تم تصميمها لقياس العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.	أبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) الالتزام العاطفي. الالتزام المستمر. الالتزام المعياري.	أبعاد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) التأثير المثالي. التحفيز الإلهامي. الاستثارة الفكرية. الاعتبار الفردي.	العاملون بكلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في مصر، وعددهم 214 موظفًا.	صالح، 2025،	10.

التعقيب على الدراسات السابقة :

تناولت الدراسات السابقة محورين رئيسيين: الابتكار التنظيمي والقيادة التحويلية في محور الابتكار التنظيمي، ركزت الدراسات مثل دراسة "مطر وآخرون (2024)" على دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال أبعاد مثل التفكير المنطقي والإنساني وتأثيرها على ابتكار المنتجات والعمليات. أما دراسة "قروط أبو بكر وبن عبيد محمد (2020)"، فقد تناولت المعرفة التنظيمية كعامل مؤثر في الابتكار الإداري والتقني. بينما ركزت دراسة "أبو شرار (2019)" على إدارة المعرفة وأثرها على الابتكار، حيث شملت أبعادًا مثل تشخيص وتحديث المعرفة.

أما بالنسبة للقيادة التحويلية، فقد تناولت دراسات مثل "الخلاوي (2024)" و"حجازي (2025)" تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي وسلوكيات الموظفين، مع التركيز على أبعاد مثل التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي. بينما ركزت دراسة "الشمري (2025)" على دور القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات القادة التربويين، وأظهرت دراسة "عمر (2024)" تأثير القيادة التحويلية على الكفاءة الأدائية لمعلمات رياض الأطفال.

ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي: دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان" بعدة نقاط تجعلها إضافة نوعية للأدبيات العلمية. أولاً، تجمع الدراسة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي والتحويلي في سياق قطاع الرعاية الصحية، وهو مجال يعاني من نقص الدراسات المماثلة. ثانيًا، تقدم الدراسة تطبيقًا عمليًا فريدًا من نوعه بمركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث السرطان، الذي يتميز ببيئة متقدمة تعتمد على التكنولوجيا والابتكار في تقديم الخدمات الطبية والعلاجية. ثالثًا، تركز الدراسة على استكشاف العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية (مثل

الكاريزما والتحفيز الإلهامي) وأبعاد الابتكار التنظيمي والتحويلي (مثل التغيير الجذري والرؤية المستقبلية)، مما يوفر فهمًا شاملاً لكيفية تأثير القيادة على تطوير العمليات والخدمات. وأخيرًا، تعتمد الدراسة منهجًا تحليليًا يدمج بين الأدوات الكمية والنوعية لتقديم نتائج دقيقة وشاملة يمكن تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي والابتكاري في مراكز الرعاية الصحية عالميًا.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

(الطريقة والإجراءات)

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة ، ومن ذلك تعريف لمنهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها ، وكذلك تصميم وإعداد أداة الدراسة المستخدمة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وكذا إجراءات استخدام أدوات الدراسة وتطبيقها ، والمعالجات الإحصائية التي ارتكن إليها الباحث في تحليل نتائج الدراسة.

3-1 : الهدف من الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة التعرف على دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الابتكار التحويلي (بأبعاده: تطوير الحلول التقنية للتحديات الاجتماعية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال المستدامة) والابتكار التنظيمي (بأبعاده: الإداري، التقني، الإضافي) في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان.

3-2 : منهج الدراسة:

تعتمد منهجية البحث على استخدام المنهج الكمي لبيان دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الابتكار التحويلي (بأبعاده: تطوير الحلول التقنية للتحديات الاجتماعية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال المستدامة) والابتكار التنظيمي (بأبعاده: الإداري، التقني، الإضافي) في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، يُستخدم هذا المنهج لتحقيق أهداف الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها إحصائياً.

3-3 : مجتمع الدراسة

يُشكل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان ويتضمن هذا المجتمع الأطباء، الممرضين، الباحثين، والإداريين .

عينة الدراسة: تم اختيار الأفراد بطريقة عشوائية تضمن تمثيل جميع الفئات بشكل عادل، ما يرفع من مصداقية النتائج ويقلل الانحياز الإحصائي، كما تم الحصول على موافقة رسمية من إدارة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان لاختيار العينة وإجراء الاستبانة، وتلقى فريق البحث موافقة واضحة على نشر نتائج الدراسة بناءً على ضوابط المركز وقواعد أخلاقيات البحث العلمي وتم توزيع الاستبانات وقدر حجم العينة بعدد (193) مستجيب.

عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من شريحة تمثل المجتمع الأصلي من صفات وخصائص، وهي تشمل العاملين في مكاتب الترجمة في مسقط وقد تم تحديد العينة في ضوء المجتمع الأصلي البالغ حوالي (1190) من العاملين في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان ، وفقاً لمدخل الرابطة الأمريكية لتحديد حجم العينة، وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{X^2 PN (1 - P)}{D^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)} + 1$$

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 1190 (1 - 0.5)}{0.05^2 (1190 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)} + 1 = 290.40$$

حيث n تمثل حجم العينة، p تمثل الحد الأقصى لتوافر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع وقد وضع لها الباحث نسبة 50 % لأنها تعطي أكبر حجم ممكن للعينة المراد استخلاصها، أما D : فهي تمثل درجة الدقة كما يعكسها الخطأ المسموح به وهي تمثل نسبة 5%، و X^2 الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختارته الباحث وهو عند 95 % عند درجة الحرية 1 وبذلك تمثل الدرجة المعيارية

1.96

وبحساب المعادلة بلغ حجم العينة 291 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة بشكل إلكتروني وقد تم جمع (293) استبانة إلكترونية صحيحة.

3-3 أداة الدراسة

يُصمم الاستبيان لقياس مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي وتأثيرها على الابتكار التنظيمي في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان ويتضمن الاستبيان المحاور التالية:

1. المعطيات الشخصية

- الوظيفة (طبيب، ممرض، إداري).

- المستوى الوظيفي.

- عدد سنوات الخبرة.

2. مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي: (10 عبارة)

3. مستوى الابتكار التنظيمي: (10 عبارة)

4.مستوي القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة

الفكرية، الاعتبار الفردي)(20عبارة)

أساليب الصدق والثبات

الصدق (Validity):

1. الصدق الظاهري (Face Validity): يتم استشارة الخبراء في مجال الإدارة والابتكار للتأكد من أن الأسئلة تتناسب مع أهداف الدراسة.

2. صدق المحتوى (Content Validity): يتم مراجعة الأدبيات المتعلقة بالابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي لضمان تغطية جميع الجوانب المهمة.

3. الصدق البنائي (Construct Validity): يتم استخدام تحليل العوامل لتحديد مدى ارتباط الأسئلة بالمتغيرات التي تمثلها.

الثبات (Reliability):

1. ثبات التكرار (Test-Retest Reliability): يتم تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة مرتين بفواصل زمني قصير، ثم يتم مقارنة النتائج لتحديد مدى الثبات.

2. ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency Reliability): يتم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى اتساق الأسئلة في كل قسم من أقسام الاستبيان.

3. ثبات المُحكِّمات (Inter-Rater Reliability): يتم استخدام عدة مُحكِّمين لتحديد مدى الاتفاق بينهم في تصنيف أو تقييم الإجابات.

3-4 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تُستخدم الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

المنحنيات التكرارية: لوصف توزيع البيانات.

الانحدار الخطي البسيط: لتحليل العلاقة بين استراتيجية الابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي.

تحليل التباين (ANOVA): لتحليل الفروق بين المجموعات المختلفة في العينة.

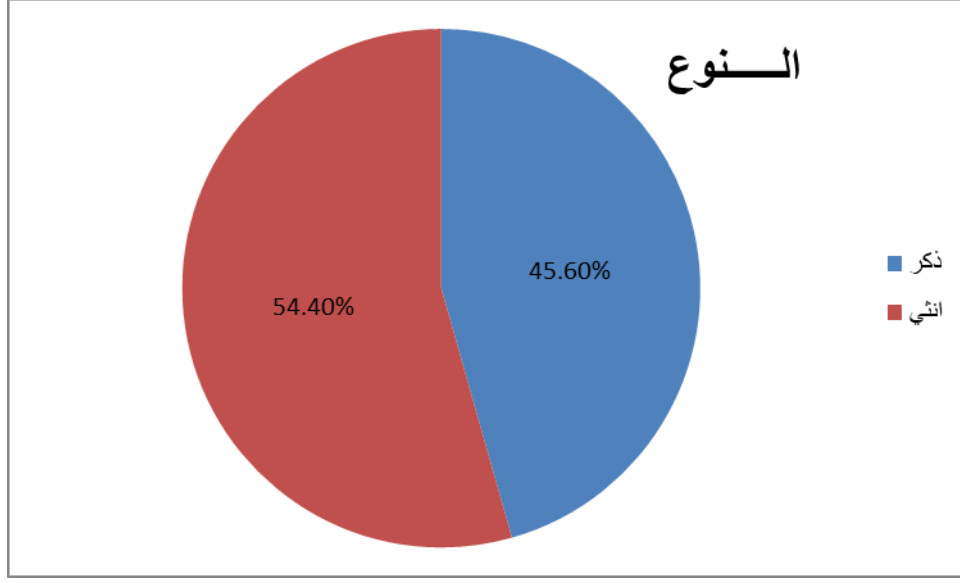
بالنسبة لمتغير النوع

جدول (1-3) توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	العمر
45.6%	138	ذكر
54.4%	155	أنثى
100	293	إجمالي

يبين الجدول رقم (1-3) أن النسبة الغالبة لعينة البحث هي نسبة الذكور حيث جاءت بنسبة بلغت (45.6%) أما الإناث فكانت نسبتهم (54.4%)

يُظهر جدول (1-3) توزيع أفراد عينة الدراسة (293 فردًا) وفقًا لمتغير النوع (الجنس) في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث تُشكل الإناث النسبة الأكبر (54.4%، أي 155 فردًا)، تليهن الذكور بنسبة 45.6% (138 فردًا). يعكس هذا التوزيع التركيبة السكانية والوظيفية الشائعة في المنشآت الصحية المتقدمة، حيث يفوق عدد الكوادر الطبية والتمريضية من الإناث نظيره من الذكور، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في مجال الرعاية الصحية، ويشير هذا التوازن بين الجنسين إلى شمولية العينة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم، خاصة في سياق دراسة تأثير القيادة التحويلية على الابتكار.



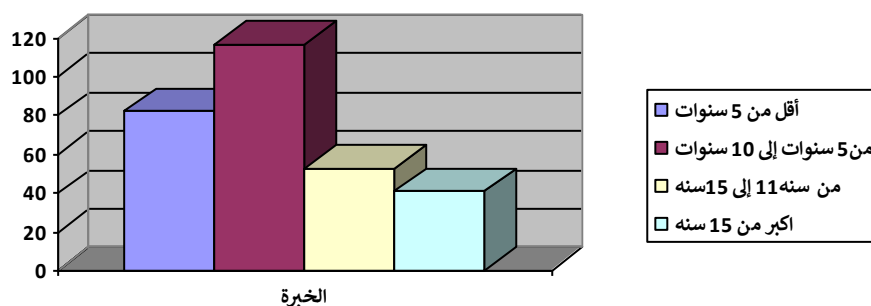
شكل (3-1) يوضح نسبة الذكور إلى الإناث بحسب متغير الجنس

جدول (3-2) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
29.5%	82	أقل من 5 سنوات
47.7%	117	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
14.5%	53	من سنه 11 إلى 15 سنه
8.30%	41	أكبر من 15 سنه
100	293	إجمالي

يُظهر جدول (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة (293 فردًا) وفقًا لمدة الخبرة الوظيفية، حيث يُلاحظ أن الغالبية العظمى من العينة تتركز في الفئتين الأقل خبرة، حيث شكّل من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات النسبة الأعلى (47.7%، أي 117 فردًا)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 29.5% (82 فردًا). أما الفئة العمرية من 11 إلى 15 سنة فقد شكلت نسبة 14.5% (53 فردًا)، في حين كانت النسبة الأقل من ناحية التوزيع

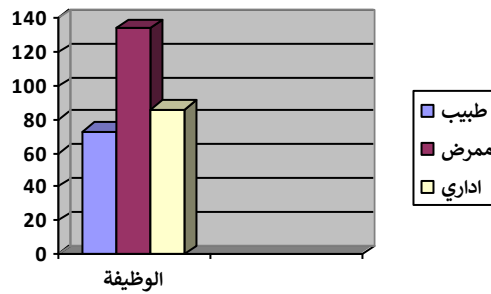
للعاملين ذوي الخبرة الأعلى من 15 سنة، والذين شكلوا 8.30% فقط من العينة (41 فردًا)، يشير هذا التوزيع إلى أن عينة الدراسة تميل إلى مجموعات الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة والمنخفضة، مما يعكس طبيعة القوى العاملة في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث يغلب الحضور الفعال للجيل الأصغر سنًا، ما قد ينعكس إيجابيًا على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والانخراط في مبادرات الابتكار التنظيمي والتحويلي.



شكل (2-3) يوضح النسبة المئوية لمتغير الوظيفة لعينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة
20.7%	73	طبيب
51.8%	134	ممرض
27.5%	86	اداري
100	293	إجمالي

يُظهر شكل (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة (293 فردًا) وفقًا لمتغير الوظيفة في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث تُشكل الفئة المهنية "الممرضون" النسبة الأعلى (51.8%، أي 134 فرد)، تليها فئة "الإداريون" بنسبة 27.5% (86 فردًا)، ثم فئة "الأطباء" بنسبة 20.7% (73 فردًا). يعكس هذا التوزيع التركيبية الوظيفية الشائعة في المنشآت الصحية المتقدمة، حيث يفوق عدد الكوادر التمريضية والفنية عدد الأطباء، نظرًا لطبيعة المهام التشغيلية والرعاية المستمرة التي تتطلب وجودًا كثيفًا من هذه الفئة. كما يشير إلى أن الإداريين يشكلون شريحة مهمة تدعم العمليات التشغيلية، مما يستدعي إشراك جميع الفئات المهنية في استراتيجيات الابتكار والقيادة التحولية لتحقيق التميز المؤسسي.



شكل (3-3): النسبة المئوية لمتغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي

جدول (3-4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	إجمالي عدد عينة الدراسة	المؤهل العلمي
14%	52	دبلوم او اقل

بكالوريوس	114	46.1%
ماجستير	74	25.4%
دكتوراه	53	14.5%
الإجمالي	293	100.0%

يُظهر جدول (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة (293 فردًا) وفقًا لمتغير المؤهل العلمي في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث شكّل حملة شهادة البكالوريوس النسبة الأعلى (46.10%، أي 114 فردًا)، تليهم حملة الدبلوم أو أقل بنسبة 14% (52 فردًا)، في حين شكّل حملة الماجستير 25.40% (74 فردًا)، وحملة الدكتوراه 14.50% (53 فردًا)، يعكس هذا التوزيع تركيبة وظيفية تتركز على التعليم الجامعي الأساسي، مع وجود تمثيل ملحوظ للدرجات العليا (الماجستير والدكتوراه)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل العلمي بين العاملين في المركز، وهو ما يتماشى مع طبيعة العمل في منشأة طبية وبحثية متقدمة تتطلب كفاءات عالية. وتشير النسبة العالية لحملة الدكتوراه مقارنة بحملة الماجستير إلى تركيز على التخصصات البحثية والطبية المتقدمة، مما يعزز من قدرة المركز على الابتكار التحويلي والتنظيمي

3-6 أداة جمع البيانات:

أدوات البحث العلمي تُعد الوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات بشكل منهجي ودقيق، مما يتيح للباحثين كتابة بحوثهم العلمية بموثوقية عالية. تُعرف أدوات جمع البيانات بأنها مجموعة من الطرق والآليات التي يستخدمها الباحثون لتجميع وحصر المعلومات والبيانات اللازمة لدراساتهم. تتنوع هذه الأدوات تبعًا لاختلاف طبيعة الأبحاث العلمية ومجالاتها وموضوعاتها، وقد تم استخدام أداة الاستبانة حيث أنها أداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة، تم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتكون من

أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما تشمل الأقسام الثلاثة التالية المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي: الابتكار التحويلي، الابتكار التنظيمي، القيادة التحويلية، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة، مما يسمح بتحليل كمي دقيق لمدى تحقق متغيرات الدراسة .

1. أداة الدراسة :

ولقد تم استخدام أداة الاستبانة وتم توزيعها على عينة من العاملين في مركز السلطان قابوس المتكامل

لعلاج وبحوث أمراض السرطان في سلطنة عُمان؛ حيث ستنقسم استبانة الدراسة إلى قسمين:

- القسم الأول: يتحدث عن المتغيرات الديموغرافية (الوظيفة-النوع-سنوات الخبرة-المؤهل العلمي).
- القسم الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي (10 عبارات)
- القسم الثالث: مستوى الابتكار التنظيمي (10 عبارات)
- القسم الرابع: القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) (20 عبارة)

3.5 صدق أداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة على المشرف لمعرفة مدى ملائمتها لجمع البيانات، وتم تعديلها بشكل أولي حسب رأي المشرف، ثم تم عرض الاستبانة على (9) محكمين، (المُلحَق رقم 1) يُبيِّن أعضاء لجنة التحكيم، والمُلحَق رقم (2) يُوضِّح أداة الاستبانة.

بعدها تم تعديل بعض العبارات؛ حيث بلغ عدد العبارات بعد تعديلها النهائي (40) فقرة لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3-5).

جدول (3-5) درجات مقياس ليكرت

تميز الأفراد	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3.5.1 الخصائصُ السِّكومتريةُ (الصِّدقُ والثَّبَات):

الاستبانة هي أداة رئيسية لجمع البيانات في الدراسة، تم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتكون من أربعة أقسام رئيسية: القسم الأول يشمل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (مثل النوع، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، بينما تشمل الأقسام الثلاثة التالية المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي: مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي ، مستوى الابتكار التنظيمي ، القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي). وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة إلى 5 = موافق بشدة) لقياس استجابات أفراد العينة، مما يسمح بتحليل كمي دقيق لمدى تحقق متغيرات الدراسة

3.5.2 صدقُ الاستبانة:

تم تقديم الاستبانة في نسختها الأولية إلى مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص (كما هو موضح في الملحق 1)، حيث قاموا بمراجعتها وإبداء ملاحظاتهم حول مدى مناسبة الفقرات لمحاوَر الدراسة، بالإضافة إلى تقييم مدى ارتباط كل فقرة بالمحور الذي نقيسه، كما تم تحسين الصياغة اللغوية للاستبانة، حيث تم تعديل بعض الفقرات وإضافة أخرى، ليصبح العدد النهائي لفقرات الاستبانة (40) فقرة بعد التعديلات.

جدول (3-6) محاور الأداة

عدد الفقرات	الأبعاد
10	مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي
10	مستوى الابتكار التنظيمي
20	القيادة التحويلية
40	

يُظهر جدول (3-6) توزيع فقرات أداة الدراسة (الاستبيان) على المحاور الأساسية للبحث، حيث بلغ إجمالي عدد الفقرات 40 فقرة، موزعة على ثلاثة محاور رئيسية: "مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي" (10 فقرات)، و"مستوى الابتكار التنظيمي" (10 فقرات)، و"القيادة التحويلية" (20 فقرة). يُلاحظ

أن المحور الأكبر من حيث عدد الفقرات هو "القيادة التحويلية"، مما يعكس تركيز الدراسة على أبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستئارة الفكرية، الاعتبار الفردي)، هذا التوزيع يُعزز من صلاحية الأداة، حيث يُمكن من قياس العلاقة بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والابتكار التحويلي والتنظيمي كمتغيرات تابعة.

3.5.3 صدقُ التَّنَاسُقِ الدَّاخِلِيّ:

يتم التحقق من صدق التناسق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجات الفقرات الفردية والدرجة الكلية للاستبانة أو أبعادها. وتُظهر نتائج التناسق الداخلي قوة العلاقة بين كل متغير أو بعد وفقراته، وذلك بناءً على الدلالة الإحصائية التي تُبين مدى ترابط هذه العناصر معاً.

جدول (7-3) نتائج صدق التناسق الداخلي مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي مع الدرجة الكلية للمحور

مُعَامِلِ الارتباط مع الدرجة الكلية	البُعد
.772**	يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل بالمركز
.678**	تُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة
.621**	هناك تشجيع لتبني أفكار مبتكرة في العمليات اليومية
.789**	يتم دعم المبادرات التي تساهم في الاستدامة البيئية
.772**	يشارك الموظفون في اقتراح حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية
.672**	يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل
.778**	تُشجع الإدارة على التعاون بين الأقسام لتطوير الابتكار
.621**	يتم توفير الموارد اللازمة لتجربة أفكار جديدة
.789**	تُعقد ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي
.772**	هناك رؤية واضحة للابتكار التحويلي بالمركز

يُظهر جدول (7-3) نتائج تحليل الصدق الداخلي لأبعاد محور "مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي" في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث سجّلت جميع الفقرات

العشرة معاملات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية (***) مع الدرجة الكلية للمحور، تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ وموثوقية قوية لأداة القياس، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.621 و 0.789، حيث سجّلت فقرات "يتم دعم المبادرات التي تساهم في الاستدامة البيئية" و"تُعدّ ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي" أعلى القيم (0.789)، تليها "تُشجع الإدارة على التعاون بين الأقسام" (0.778)، مما يشير إلى أن مفاهيم الاستدامة والتعاون وعقد ورش العمل تُعد من أبرز مؤشرات تطبيق الابتكار التحويلي من وجهة نظر العاملين. كما أظهرت الفقرات المتعلقة بتطوير الحلول التقنية (0.772) والرؤية الواضحة (0.772) ترابطاً قوياً، مما يعكس وعياً تنظيمياً بأهمية التكنولوجيا والتوجيه الاستراتيجي، وفق ما ورد في الإطار النظري. وبالتالي، تؤكد النتائج أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة، وأن مركز السرطان يُظهر جهوداً متكاملة في تبني استراتيجية ابتكار تحويلي تركز على الحلول التقنية، وإعادة تصميم نماذج العمل، والعمل التعاوني، بما يتماشى مع تعريف الابتكار التحويلي على أنه "إحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال والخدمات".

جدول (3-8) نتائج صدق التناسق الداخلي مستوى الابتكار التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور

مُعَامِل الارتباط مع الدرجة الكلية	البُعد
.688**	يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر
.776**	تُستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات
.676**	يتم تحسين العمليات الإدارية بشكل دوري
.689**	هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية
.778**	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات تطويرية
.772**	تُتاح فرص التدريب على الابتكار التنظيمي
.790**	تُشجع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة
.677**	يتم تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الابتكار
.689**	تُشجع الإدارة على تطوير المهارات الإبداعية
.778**	يتم قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي

يُظهر جدول (3-8) نتائج تحليل الصدق التلازمي الداخلي لأبعاد محور "مستوى الابتكار التنظيمي" في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث سجّلت جميع الفقرات العشرة معاملات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية (***) مع الدرجة الكلية للمحور، تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يدل على اتساق داخلي جيد وموثوقية قوية لأداة القياس. وقد تراوحت معاملات الارتباط بين 0.676 و 0.790، حيث سجّلت فقرة "تشجيع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة" أعلى قيمة (0.790)، تليها "يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات تطويرية" و"يتم قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي" (0.778)، و"تستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات" (0.776)، مما يشير إلى أن الجوانب التقنية وتشجيع المبادرات الفردية تُعد من أبرز مؤشرات الابتكار التنظيمي من وجهة نظر العاملين. كما أظهرت الفقرات المتعلقة بالمرونة التنظيمية (0.689) وتطوير أساليب الإدارة (0.688) ترابطاً جيداً، مما يعكس وعياً بأهمية المرونة في بيئة العمل. وبالتالي، تؤكد النتائج أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة، وأن المركز يُظهر جهوداً متكاملة في تعزيز الابتكار التنظيمي من خلال التكنولوجيا، والتعاون، وتشجيع الموظفين، بما يتماشى مع تعريف الابتكار التنظيمي على أنه "عملية تجديد تهدف إلى إشراك الموارد من خلال شحذ روح إبداعية داخل القوى العاملة"

جدول (3-9) نتائج صدق التناسق الداخلي لأبعاد المحور الثالث: القيادة التحويلية مع الدرجة

الكلية للمحور

المُعامِل الارتباط مع الدرجة الكلية	البُعد
.659**	المحور الأول: التأثير المثالي
.695**	المحور الثاني: الدافعية الإلهامية
.721**	المحور الثالث: الاستشارة العقلية
.665**	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية

يُظهر جدول (3-10) نتائج تحليل الصدق التلازمي الداخلي لأبعاد محور "القيادة التحويلية" في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث سجّل جميع الأبعاد الأربعة (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة العقلية، الاعتبارية الفردية) معاملات ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمحور، تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.60)، مما يدل على اتساق داخلي جيد وموثوقية قوية للأداة في قياس هذا المحور. فقد سجّل بُعد "الاستثارة العقلية" أعلى معامل ارتباط (0.721)، يليه "الدافعية الإلهامية" (0.695)، ثم "الاعتبارية الفردية" (0.665)، وأخيراً "التأثير المثالي" (0.659)، مما يشير إلى أن تشجيع القائد للموظفين على إعادة التفكير في الأساليب التقليدية، وطرح الأفكار الجديدة، وتمكينهم من تطبيق حلول مبتكرة، يُعد من أبرز مؤشرات القيادة التحويلية في نظر العاملين الذي يُعرّف القيادة التحويلية بأنها أسلوب قيادي يحدث تغييرات جوهرية من خلال الإلهام والتأثير، ويُركّز على أبعاد التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي، وبالتالي تؤكد النتائج أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة، وأن بيئة القيادة في المركز تُسهم في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي من خلال تمكين الموظفين وتحفيزهم على التفكير النقدي، بما يتماشى مع مبادئ "السماح بالاستقلالية التنظيمية" و"الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة".

3.6 الثبّات:

تتنوع أساليب التحقق من ثبات الأدوات في الدراسات العلمية، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، نظراً لشيوع استخدامه في البحوث الإنسانية والاجتماعية. هناك إجماع بين خبراء الإحصاء على معايير محددة لتقييم نتائج معامل ألفا كرونباخ، حيث تشير القيم التالية إلى مدى ثبات الأداة:

- 0.9 فأعلى: تشير إلى ثبات ممتاز.

- بين 0.8 و0.9: تعتبر قيمة جيدة.
- بين 0.7 و0.8: تُعد مقبولة.
- أقل من 0.6 إلى 0.7: تُعتبر ضعيفة.
- أقل من 0.5: تُعد غير مقبولة، مما يدل على أن الأداة غير ثابتة (شراز، 2015).

وبالتالي، فإن معامل ألفا كرونباخ يُعد مؤشراً مهماً للحكم على جودة الأداة ومدى موثوقيتها في قياس الظاهرة أو المتغيرات محل الدراسة.

3.6.1 ثبات أداة الدراسة

تسعى أداة الدراسة إلى بيان دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان " ولقد استقرت أداة الدراسة بعد التأكد من صدق الأداة بالأساليب العلمية المشار إليها سابقاً، بمعدّل إجماليّ مُكوّن من (40) فقرة.

جدول (3-10): قيمة الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ أبعاد الدراسة

طريقة التجزئة النصفية		قيمة ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	أبعاد أداة الدراسة	محاور الدراسة
الارتباط بعد التصحيح	الارتباط قبل التصحيح				
0.843	0.824	0.886	10	مستوى تطبيق استراتيجيات الابتكار التحويلي	مستوى تطبيق استراتيجيات الابتكار التحويلي
0.850	0.836	0.892	10	مستوى الابتكار التنظيمي	مستوى الابتكار

التنظيمي				
0.851	0.821	0.924	5	المحور الأول: التأثير المثالي
0.840	0.832	0.863	5	المحور الثاني: الدافعية الإلهامية
0.843	0.823	0.862	5	المحور الثالث: الاستثارة العقلية
0.855	0.840	0.891	5	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية
0.852	0.843	0.879	20	إجمالي المحور

يُظهر جدول (3-11) نتائج تحليل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، حيث أظهرت جميع المحاور والمكونات الفرعية قيمًا مقبولة إلى ممتازة، مما يدل على موثوقية عالية للأداة فقد سجّل محور "مستوى الابتكار التنظيمي" أعلى قيمة (0.895)، تلاه "مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي" (0.885)، و"القيادة التحويلية" (0.850)، وهي قيم تفوق الحد المقبول (0.70)، ما يؤكد تماسك الفقرات داخل كل محور. كما سجّل أبعاد القيادة التحويلية أداءً قويًا، حيث تراوحت قيم ألفا بين 0.860 (الدافعية الإلهامية) و0.924 (التأثير المثالي)، مما يعكس دقة قياس هذه الأبعاد. وتدعم نتائج طريقة التجزئة النصفية هذه الاستنتاجات، حيث تراوحت معاملات الارتباط بعد التصحيح بين 0.840 و0.855، وهي قيم عالية تدل على اتساق داخلي قوي. وبالتالي، يمكن القول إن أداة الدراسة (الاستبانة) موثوقة وصالحة لقياس متغيرات الابتكار التحويلي، والابتكار التنظيمي، والقيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، بما يتوافق مع المعايير العلمية وأدبيات البحث في هذا المجال.

الفصل الرابع

4- عرض النتائج واختبار الفرضيات

4.1 التحليلات الأولية.

4.2 الإحصاءات الوصفية.

4.3 نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع

4- عرضُ النَّتَاجِ واختبار الفرضيات

يتناول هذا هذه الدراسة في إثراء الأدبيات دور القيادة التحويلية في تعزيز الإبتكار التنظيمي والتحويلي"دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان"، كما توفر الدراسة إطارًا تحليليًا يمكن أن يُستخدم كمرجع للباحثين المهتمين بدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في بيئات مماثلة، مما يعزز فهم الديناميكيات الإدارية في القطاع الحكومي

4.1 التَّحْلِيلَاتُ الْأَوَّلِيَّةُ:

استخدمت الدِّرَاسَةُ الْحَالِيَّةُ أُسَالِيْبَ إِحْصَائِيَّةً مُتَّوَعَةً، وَتَخْتَلَفُ هَذِهِ الْأُسَالِيْبُ مِنْ حَيْثُ الشُّرُوطِ الْوَاجِبِ التَّحَقُّقِ مِنْهَا قَبْلَ الْبَدْءِ فِي التَّحْلِيلِ، وَذَلِكَ لِضَمَانِ جُودَةِ التَّحْلِيلِ وَوُضُوْحِهِ، وَالْوَصُولِ إِلَى نَتَائِجٍ عِلْمِيَّةٍ دَقِيقَةٍ، وَتَرَكَّزَتْ هَذِهِ الْاِفْتِرَاضَاتُ فِي التَّحَقُّقِ مِنَ الْقِيَمِ الشَّاذَّةِ وَالْمُتَطْرَفَةِ؛ وَذَلِكَ لِأَثَرِهَا السَّلْبِيِّ عَلَى النَّتَائِجِ، وَالتَّحَقُّقِ أَيْضًا مِنَ التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ لِلْبَيَانَاتِ، وَذَلِكَ لِإِثْبَاتِ مَعْلَمِيهِ الْاِخْتِبَارَاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ الْمُسْتَخْدَمَةِ فِي اسْتِخْرَاجِ النَّتَائِجِ.

4.1.1 الْقِيَمُ الْمُتَطْرَفَةُ:

أُظْهِرَتْ النَّتَائِجُ عِنْدَ فَحْصِ الْقِيَمِ الْمُتَطْرَفَةِ عَنْ وُجُودِهَا فِي الْبَيَانَاتِ، وَالَّتِي كَانَ لَهَا تَأْثِيرٌ عَلَى التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ لِلْبَيَانَاتِ، وَالَّتِي يَتَرْتَبُ عَلَيْهَا أَثَارٌ سَلْبِيَّةٌ عَلَى النَّتَائِجِ، وَعَلَيْهِ تَمَّ حَذْفُهَا، وَقَدَّرَ بَلْغَ عِدَدِ الْحَالَاتِ الْمُتَطْرَفَةِ الَّتِي تَمَّ حَذْفُهَا ثَلَاثَ حَالَاتٍ فَقَطْ وَاسْتَبْدَالُهَا فِي نَفْسِ الزَّمَنِ بِحَالَةٍ أُخْرَى بَدِيلَةً، لِيَبْلُغَ إِجْمَالِي عِدَدِ الْاِسْتِجَابَاتِ الْفَعْلِيَّةِ (193) مُسْتَجِيبًا تَمَّ الْحَصُولُ عَلَيْهَا مِنْ عَيِّنَةِ الدِّرَاسَةِ وَمِنْ كَامِلِ الْمَجْتَمَعِ (1190) مَجْتَمَعِ الدِّرَاسَةِ جَمِيعِ الْعَامِلِينَ فِي مَرْكَزِ السُّلْطَانِ قَابُوسِ الْمَتَكَامِلِ لِعِلَاجِ وَبَحُوثِ أَمْرَاضِ السَّرْطَانِ وَيَتَضَمَّنُ هَذَا الْمَجْتَمَعُ الْأَطْبَاءَ، الْمَرْمُضِينَ، الْبَاحْثِينَ.

4.1.2 التَّوْزِيعُ الطَّبِيعِيُّ لِلْبَيَانَاتِ:

يُعد التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات خطوة أساسية لتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة، سواء كانت بارامترية أو لا بارامترية، ويتم ذلك من خلال تحليل معاملات الالتواء والتفلطح، حيث يُعتبر التوزيع طبيعيًا إذا كانت قيم الالتواء تتراوح بين $(2 \pm)$ وقيم التفلطح بين $(7 \pm)$.

جدول (1-4) التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التفلطح		الالتواء		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
الخطأ المعياري	التفلطح	الخطأ المعياري	الالتواء			
0.348	-0.169	0.175	0.538	0.3763 9	3.68	مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي
0.348	-0.65	0.175	0.521	0.4596 3	3.71	مستوى الابتكار التنظيمي
0.348	0.234	0.175	0.492	0.2748 4	3.94	القيادة التحويلية

يُظهر جدول (1-4) نتائج تحليل التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (الابتكار التحويلي، الابتكار التنظيمي، القيادة التحويلية)، حيث تقع قيم الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ضمن الحدود المقبولة (بين -1 و 1)، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تقريبًا، وبالتالي يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية. سجّل "الابتكار التحويلي" متوسطًا حسابيًا قدره 3.68، و"الابتكار التنظيمي" 3.71، و"القيادة التحويلية" 3.94 من أصل 5، وهي مستويات مرتفعة تُشير إلى إدراك عالٍ من قبل العاملين في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان بوجود هذه المفاهيم.

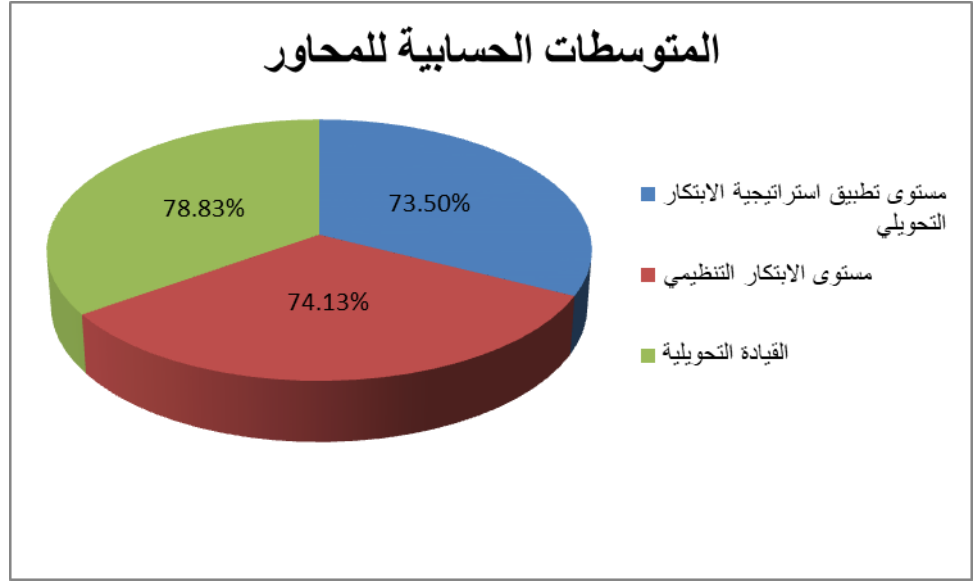
4.2 الإحصاءات الوصفية

للتعرف على مدى تأثير دور القيادة التحويلية في تعزيز العلاقة بين الابتكار التحويلي (بأبعاده: تطوير الحلول التقنية للتحديات الاجتماعية، وإعادة تصميم نماذج الأعمال المستدامة) والابتكار التنظيمي (بأبعاده: الإداري، التقني، الإضافي) في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان؟

جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة ككل

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبية	مُستوى الأهمية
1	مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي	3.68	0.37639	73.50%	مرتفعة
	مستوى الابتكار التنظيمي	3.71	0.45963	74.13%	مرتفعة
2	القيادة التحويلية	3.94	0.27484	78.83%	مرتفعة
	مُتوسطات المحاور ككل	3.82	0.28185	76.32%	مرتفعة

يُظهر جدول (4-2) المتوسطات الحسابية لمحاور الدراسة الثلاثة: "مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي"، و"مستوى الابتكار التنظيمي"، و"القيادة التحويلية"، حيث بلغ المتوسط العام لجميع المحاور 3.82 (76.32%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على إدراك عالي من قبل العاملين في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان بوجود هذه المفاهيم. سجّل "الابتكار التنظيمي" متوسطاً قدره 3.71 (74.13%)، و"الابتكار التحويلي" 3.68 (73.50%)، بينما سجّل "القيادة التحويلية" أعلى متوسط (3.94، 78.83%)، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة في المركز يُمارس بشكل قوي وفعال، وفق أبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) كما ورد في الإطار النظري ويتوافق هذا مع دراسة (الوهبي، 2025) حول تطبيق القيادة التحويلية في سلطنة عُمان، ومع دراسة (كمال، 2025) التي أكدت دورها في تحقيق التميز المؤسسي. وبالتالي، تُظهر النتائج أن المركز يمتلك بيئة قيادية داعمة للابتكار، ويمكن البناء عليها لتعزيز الابتكار التحويلي والتنظيمي بشكل منهجي.



شكل (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور الدراسة

القسم الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي

الجدول (3-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية القسم الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية

الابتكار التحويلي

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل بالمركز	3.23	0.855	64.60 %	متوسطة	10
2	تُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة	3.87	0.728	77.40 %	مرتفعة	2
3	هناك تشجيع لتبني أفكار مبتكرة في العمليات اليومية	3.8	0.719	76.00 %	مرتفعة	3
4	يتم دعم المبادرات التي تساهم في الاستدامة البيئية	3.74	0.988	74.80 %	مرتفعة	5
5	يشارك الموظفون في اقتراح حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية	3.64	.850	72.80 %	مرتفعة	6
6	يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل	3.96	0.611	79.20 %	مرتفعة	1

7	تُشجع الإدارة على التعاون بين الأقسام لتطوير الابتكار	3.61	0.661	72.20 %	مرتفعة	8
8	يتم توفير الموارد اللازمة لتجربة أفكار جديدة	3.62	0.593	72.40 %	مرتفعة	7
9	تُعقد ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي	3.53	0.722	70.60 %	مرتفعة	9
10	هناك رؤية واضحة للابتكار التحويلي بالمركز	3.76	0.698	75.20 %	مرتفعة	4
مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي		3.68	0.866	73.50 %	مرتفعة	

يُظهر جدول (3-4) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "مستوى

تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي" في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان،

حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3.68 (73.50%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على إدراك عالٍ من قبل

العاملين بوجود هذه الاستراتيجية. سجّلت فقرة "يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل" أعلى

متوسط (3.96، 79.20%)، تليها "تستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة" (3.87،

77.40%)، مما يشير إلى تركيز قوي على التحسين الجذري للعمليات ودمج التكنولوجيا في تقديم الرعاية.

في المقابل، كانت "يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل" الأقل تقيماً (3.23، 64.60%)،

رغم أنها لا تزال في المستوى المتوسط، ما قد يعكس حاجة إلى تعزيز البحث والتطوير في حلول تقنية

مخصصة، أما الفقرات الأخرى فقد سجّلت تقييمات مرتفعة، خاصة فيما يتعلق بالتشجيع على الأفكار

المبتكرة، ودعم المبادرات البيئية، وتوفير الموارد، ووجود رؤية واضحة. وبالتالي، تُظهر النتائج أن المركز

يُحقق تقدماً ملحوظاً في أبعاد الابتكار التحويلي، خاصة في إعادة تصميم نماذج العمل وتحسين الخدمات

بالتكنولوجيا، وفق ما يتوافق مع تعريف الابتكار التحويلي على أنه "إحداث تغييرات جوهرية في نماذج

الأعمال والخدمات" (Pamplona, L. et al 2024)، لكنه بحاجة إلى تعزيز الجهود في تطوير حلول تقنية

جديدة لمواجهة التحديات المعقدة

مستوى الابتكار التنظيمي

الجدول (4-4): المُتوسِّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد : مستوى الابتكار التنظيمي

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر	3.45	0.721	69.00%	مرتفعة	10
2	تُستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات	3.53	0.729	70.60%	مرتفعة	8
3	يتم تحسين العمليات الإدارية بشكل دوري	3.53	0.67	70.60%	مرتفعة	9
4	هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية	3.76	0.906	75.20%	مرتفعة	4
5	يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات تطويرية	3.65	0.791	73.00%	مرتفعة	7
6	تُتاح فرص التدريب على الابتكار التنظيمي	3.96	0.769	79.20%	مرتفعة	1
7	تُشجع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة	3.8	0.897	76.00%	مرتفعة	3
8	يتم تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الابتكار	3.74	1.074	74.80%	مرتفعة	6
9	تُشجع الإدارة على تطوير المهارات الإبداعية	3.75	0.75	75.00%	مرتفعة	5
10	يتم قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي	3.9	0.681	78.00%	مرتفعة	2
مستوى الابتكار التنظيمي		3.71	0.45963	74.13%	مرتفعة	

يُظهر جدول (4-4) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "مستوى الابتكار التنظيمي" في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للبعد 3.71 (74.13%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على إدراك عالٍ من قبل العاملين بوجود بيئة داعمة للابتكار. سجّلت فقرة "تُتاح فرص التدريب على الابتكار التنظيمي" أعلى متوسط (3.96)، (79.20%)، تليها "يتم قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي" (3.90، 78.00%)، مما يشير إلى تركيز المؤسسة على بناء القدرات وقياس الأداء، وفق ما يتوافق مع مبادئ الابتكار التنظيمي كعملية تجديد تهدف إلى تعزيز الإبداع بين القوى العاملة (طه، 2024)، كما تميّزت فقرات "تُشجع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة" (3.80)، و"هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية" (3.76)، و"تُشجع الإدارة على تطوير المهارات الإبداعية" (3.75)، مما يعكس بيئة قيادية داعمة للابتكار. في المقابل، كانت "يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر" الأقل تقيماً (3.45، 69.00%)، ما قد يشير إلى حاجة لتعزيز الابتكار في الجوانب الإدارية. وبالتالي، تُظهر النتائج أن المركز يُحقق تقدماً في أبعاد الابتكار التنظيمي، خاصة في التدريب والقياس والتقنيات، وفق ما يتوافق مع تعريف الابتكار التنظيمي على أنه "عملية تجديد تستهدف الاستجابة للتحديات البيئية وتحقيق ميزة تنافسية" (البسيبي والشماسي، 2022)، لكنه بحاجة إلى تعزيز الابتكار في الأساليب الإدارية لضمان التميز المؤسسي .

محور القيادة التحويلية بأبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي)

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبعد التأثير المثالي كأحد محاور القيادة التحويلية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يمثل القائد المباشر قدوة حسنة للموظفين في تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها.	3.85	0.806	77.00%	مرتفعة	3
2	يقدم القائد مصلحة المركز وأهدافه الابتكارية على مصلحته الشخصية.	3.82	0.629	76.40%	مرتفعة	4
3	يحظى القائد بثقة واحترام الموظفين، مما يشجع على طرح الأفكار الجديدة دون تردد.	3.71	0.816	74.20%	مرتفعة	5
4	يناقش القائد مع فريق العمل أخلاقيات المهنة وأهميتها في دعم الابتكار المسؤول.	3.92	0.632	78.40%	مرتفعة	2
5	يتمتع القائد بقدرة عالية على إقناع الفريق بتبني التغيير والتطوير المستمر.	3.95	0.602	79.00%	مرتفعة	1
المحور الأول: التأثير المثالي		3.85	0.742	76.99%	مرتفعة	

يُظهر جدول (4-5) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "التأثير المثالي" كأحد أبعاد القيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للُبعد 3.85 (76.99%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن القادة في المركز يُدركون كقدوة حسنة وذات تأثير قوي في تبني الابتكار، سجّلت فقرة "يتمتع القائد بقدرة عالية على إقناع الفريق بتبني التغيير والتطوير المستمر" أعلى متوسط (3.95، 79.00%)، تليها "يناقش القائد مع فريق العمل أخلاقيات المهنة وأهميتها في دعم الابتكار المسؤول" (3.92، 78.40%)، مما يشير إلى أن القادة يتمتعون بكاريزما عالية ويدركون أهمية القيم والأخلاقيات في القيادة. كما تميّزت فقرة "يمثل القائد المباشر قدوة حسنة للموظفين في تبني الأفكار الإبداعية" (3.85، 77.00%)، مما يعكس سلوكاً قيادياً متسقاً مع

مبادئ القيادة التحويلية. وبالتالي، تُظهر النتائج أن بُعد "التأثير المثالي" يُمارس بشكل فعّال في المركز، وفق ما يتوافق مع تعريفه كأحد الأركان الأساسية للقيادة التحويلية التي تُحدث تغييرات جوهرية من خلال الإلهام والثقة (عوض، 2022)، ويدعم هذا ما ورد في دراسة (الوهيبي، 2024) حول تأثير القيادة التحويلية في سلطنة عُمان، ودراسة (كمال، 2025) حول دورها في تحقيق الريادة المؤسسية.

بُعد الدافعية الإلهامية

الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية القيادة التحويلية المحور الثاني: الدافعية

الإلهامية

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يثق القائد بقدرات الموظفين على تحقيق أهداف المركز الإبداعية والتطويرية.	3.8	0.642	76.00%	مرتفعة	5
2	يركز القائد على تعزيز روح الفريق الواحد لإنجاز المشاريع الابتكارية.	3.98	0.608	79.60%	مرتفعة	4
3	يمتلك القائد رؤية مستقبلية واضحة للابتكار في المركز ويعمل على إلهام الموظفين لتحقيقها.	4.24	0.675	84.80%	مرتفعة	1
4	يعبر القائد عن تفاؤله بقدرة الفريق على إحداث نقلة نوعية في مجال عمل المركز.	4.13	0.691	82.60%	مرتفعة	2
5	يفوض القائد الصلاحيات للموظفين مما يمكنهم من تطبيق أفكارهم الإبداعية بمرونة.	3.99	0.747	79.80%	مرتفعة	3
المحور الثاني: الدافعية الإلهامية		4.03	0.742	80.60%	مرتفعة	

يُظهر جدول (4-5) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الدافعية الإلهامية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد 4.03 (80.60%)، وهو مستوى مرتفع جدًا، مما يدل على أن القادة في المركز يتمتعون بقدرة عالية على إلهام فرق العمل وتحفيزهم نحو تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة. سجّلت فقرة "يمتلك القائد رؤية مستقبلية واضحة للابتكار في المركز ويعمل على إلهام الموظفين لتحقيقها" أعلى متوسط (4.24، 84.80%)، تليها "يعبر القائد عن تفاؤله بقدرة الفريق على إحداث نقلة نوعية" (4.13، 82.60%)، مما يشير إلى أن التركيز على الرؤية المستقبلية والتفاؤل هو من أبرز مظاهر القيادة الإلهامية في المركز، وفق ما يتوافق مع مفهوم "التحفيز الإلهامي" في نموذج القيادة التحويلية (عوض، 2022). كما

تميّزت فقرات "يفوض القائد الصلاحيات للموظفين" (3.99) و"يركز على تعزيز روح الفريق الواحد" (3.98)، مما يعكس ثقة القائد في فرق العمل وقدرته على بناء روح الفريق، وهو ما يعزز من الالتزام والابتكار. وبالتالي، تُظهر النتائج أن بُعد "الدافعية الإلهامية" يُمارس بشكل فعّال، ويدعم تحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت دراسة (كمال، 2025) إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الريادة المؤسسية، ودراسة (مصطفى، 2024) حول التميز التنظيمي.

بُعد الاستثارة العقلية:

الجدول (4-6) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبُعد الثالث: الاستثارة العقلية

م	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يشجع القائد الموظفين على إعادة التفكير في الطرق التقليدية لأداء العمل واقتراح بدائل مبتكرة.	3.93	0.872	78.60%	مرتفعة	3
2	يحفز القائد الموظفين على البحث عن حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المركز.	4.04	0.853	80.80%	مرتفعة	2
3	يمنح القائد الموظفين الحرية في كيفية تنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف الابتكارية.	3.61	0.521	72.20%	مرتفعة	5
4	ينظر القائد إلى المشكلات كفرص للتطوير والابتكار وليس كعقبات تعيق العمل.	4.07	0.621	81.40%	مرتفعة	1
5	يشجع القائد الموظفين على طرح الأفكار الجديدة حتى لو كانت تتعارض مع الوضع الراهن.	3.81	0.721	76.20%	مرتفعة	4
	المحور الثالث: الاستثارة العقلية	3.89	0.742	77.82%	مرتفعة	

يُظهر جدول (4-6) نتائج تحليل المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستثارة العقلية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد 3.89 (77.82%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن القادة في المركز يُشجعون الموظفين على التفكير النقدي والابتكار، حيث سجّلت فقرة "ينظر القائد إلى المشكلات كفرص

للتطوير والابتكار وليس كعقبات تعيق العمل" أعلى متوسط (4.07، 81.40%)، تليها "يحفز القائد الموظفين على البحث عن حلول إبداعية للتحديات" (4.04، 80.80%)، مما يشير إلى أن القادة يمتلكون عقلية تحوّل التحديات إلى فرص، وفق ما يتوافق مع مفهوم "الاستثارة الفكرية" في القيادة التحويلية (عوض، 2022)، كما تميّزت فقرة "يشجع القائد الموظفين على إعادة التفكير في الطرق التقليدية" (3.93)، مما يعكس تشجيعاً على تجاوز الأساليب القديمة. في المقابل، كانت "يمنح القائد الموظفين الحرية في كيفية تنفيذ المهام" الأقل تقييماً (3.61)، ما قد يشير إلى حاجة لزيادة التفويض في التنفيذ. وبالتالي، تُظهر النتائج أن بُعد "الاستثارة العقلية" يُمارس بشكل فعّال، ويدعم بيئة الابتكار، كما أشارت دراسة (الوهبي، 2024) إلى دور القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي، ودراسة (كمال، 2025) حول الريادة المؤسسية، ودراسة (مصطفى، 2024) حول التميز التنظيمي.

بُعد الاعتبارية الفردية

الجدول (7-4) المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الاعتبارية الفردية

م	المجالات	المُتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	يهتم القائد بتطوير المهارات الإبداعية لكل موظف بما يتناسب مع قدراته وطموحاته.	3.76	0.927	75.20%	مرتفعة	5
2	يستمتع القائد لاحتياجات الموظفين ويعمل على توفير بيئة عمل داعمة للابتكار.	3.81	0.839	76.20%	مرتفعة	4
3	يقدر القائد الإسهامات الفردية للموظفين في تحقيق الأهداف الابتكارية للمركز.	4.21	0.77	84.20%	مرتفعة	1
4	يشجع القائد على تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين لتعزيز الابتكار الجماعي.	4.08	0.929	81.60%	مرتفعة	3
5	يوفر القائد الإرشاد والتدريب اللازم لمساعدة الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية.	4.11	0.934	82.20%	مرتفعة	2
المحور الرابع: الاعتبارية الفردية		3.9948	0.876	79.90%	مرتفعة	

يُظهر جدول (4-7) نتائج تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاعتبارية الفردية" كأحد أبعاد القيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد 3.99 (79.90%)، وهو مستوى مرتفع جدًا مما يدل على أن القادة في المركز يولون اهتمامًا كبيرًا بتنمية قدرات الموظفين ودعمهم الفردي، سجّلت فقرة "يقدر القائد الإسهامات الفردية للموظفين" (4.21، 84.20%) أعلى متوسط، تليها "يوفر القائد الإرشاد والتدريب اللازم لمساعدة الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية" (4.11، 82.20%)، مما يشير إلى أن القيادة في المركز تُقدّر المساهمات الفردية وتدعم الموظفين من خلال التدريب والتطوير، وفق ما يتوافق مع مفهوم "الاهتمام الفردي" في القيادة التحويلية (عوض، 2022). كما تميّزت فقرة "يشجع القائد على تبادل الخبرات والمعارف" (4.08)، مما يعكس بيئة داعمة للتعليم الجماعي. وبالتالي، تُظهر النتائج أن بُعد "الاعتبارية الفردية" يُمارس بشكل فعّال، ويدعم تحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت دراسة (الخلاوي، 2024) إلى دور القيادة التحويلية في التمكين الإداري، ودراسة (حجازي، 2025) حول الأداء الوظيفي، ودراسة (كمال، 2025) حول الريادة المؤسسية

تحليلُ أبعادِ القيادة التحويلية،

يبيّن الجدول (4-8) المُتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة. القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي)

م	المجالات	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	القيم النسبية %	مُستوى الأهمية النسبية	الترتيب
1	المحور الأول: التأثير المثالي	3.8497	0.49918	76.99%	مرتفعة	4
	المحور الثاني: الدافعية الإلهامية	4.0301	0.43938	80.60%	مرتفعة	1
2	المحور الثالث: الاستثارة العقلية	3.8912	0.36397	77.82%	مرتفعة	3
3	المحور الرابع: الاعتبارية الفردية	3.9948	0.51415	79.90%	مرتفعة	2

مرتفعة	77.70%	0.547	3.9415	القيادة التحويلية
--------	--------	-------	--------	-------------------

يُظهر الجدول (4-8) تحليلاً شاملاً لأبعاد القيادة التحويلية في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، حيث بلغ المتوسط العام للقيادة التحويلية 3.94 (77.70%)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على ممارسة فعالة لهذا الأسلوب القيادي. سجّل "المحور الثاني: الدافعية الإلهامية" أعلى متوسط (4.03، 80.60%)، يحتل المرتبة الأولى، ما يشير إلى أن القادة في المركز يتمتعون برؤية مستقبلية واضحة وقدرة عالية على إلهام الموظفين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الابتكارية، وفق ما يتوافق مع مفهوم "التحفيز الإلهامي" في الإطار النظري. يليه "المحور الرابع: الاعتبارية الفردية" (3.99، 79.90%) في المرتبة الثانية، مما يدل على اهتمام القادة بتطوير قدرات الموظفين وتوفير الإرشاد والتدريب، كما أشارت إليه دراسة (الخلاوي، 2024) حول التمكين الإداري، أما "المحور الثالث: الاستثارة العقلية" (3.89، 77.82%) فقد احتل المرتبة الثالثة، مما يعكس تشجيع القادة للموظفين على التفكير النقدي وتحويل المشكلات إلى فرص للابتكار، في حين سجّل "المحور الأول: التأثير المثالي" (3.85، 76.99%) المرتبة الرابعة، مما يشير إلى أن القادة يُدركون كقدوة حسنة، وإن كان هناك مجال للتحسين. وبالتالي، تُظهر النتائج أن القيادة التحويلية في المركز تُركز بشكل قوي على الإلهام والاهتمام الفردي، وهي عناصر حيوية لتحقيق التميز المؤسسي، كما أشارت دراسة (كمال، 2025) إلى دورها في تعزيز الريادة المؤسسية، ودراسة (مصطفى، 2024) حول التميز التنظيمي.

4.3 اختبار فرضيات الدراسة: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي في أبعاده الثلاثة:

الفرعية 1: توجد علاقة إيجابية بين تطوير الحلول التقنية للتحديات الاجتماعية ومستوى الابتكار التنظيمي

(الإداري، التقني، الإضافي).

الفرعية 2: توجد علاقة طردية بين إعادة تصميم نماذج الأعمال المستدامة وتحسين الأداء الابتكاري

التنظيمي.

جدول (9-4) علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي باستخدام معامل الارتباط بيرسون

مستوى الابتكار التنظيمي	تطوير المهارات الإدارية	تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الابتكار	تشجيع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة	تُشجع الإدارة على الابتكار التنظيمي	تُتاح فرص التدريب على تقديم اقتراحات تطويرية	مستوى تطبيق استراتيجيات الابتكار التحويلي	هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية	يتم تحسين العمليات الإدارية بشكل دوري	تستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات	يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر	يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل بالمركز
0.651	0.642	0.537	0.776	0.617	0.601	0.687	0.708	0.698	0.642	0.534	يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل بالمركز
0.634	0.655	0.509	0.676	0.528	0.537	0.437	0.562	0.588	0.541	0.652	تُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة
0.666	0.522	0.545	0.535	0.506	0.612	0.447	0.528	0.582	0.588	0.526	هناك تشجيع لتبني أفكار مبتكرة في العمليات اليومية
0.429	0.658	0.584	0.688	0.584	0.633	0.610	0.688	0.536	0.556	0.506	يتم دعم المبادرات التي تساهم في الاستدامة البيئية
0.726	0.654	0.599	0.688	0.657	0.687	0.704	0.733	0.608	0.611	0.591	يشارك الموظفون في اقتراح حلول جديدة للمشكلات

										الاجتماعية	
0.646	0.714	0.658	0.774	0.663	0.761	0.569	0.645	0.619	0.637	0.796	يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل
0.748	0.761	0.778	0.687	0.581	0.555	0.466	0.759	0.778	0.703	0.784	تشجع الإدارة على التعاون بين الأقسام لتطوير الابتكار
0.458	0.789	0.765	0.761	0.659	0.588	0.591	0.619	0.642	0.415	0.736	يتم توفير الموارد اللازمة لتجربة أفكار جديدة
0.427	0.762	0.703	0.655	0.753	0.768	0.688	0.632	0.786	0.406	0.756	تُعقد ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي
0.419	0.733	0.705	0.764	0.756	0.419	0.569	0.519	0.765	0.431	0.768	هناك رؤية واضحة للابتكار التحويلي بالمركز
0.646	0.745	0.635	0.766	0.578	0.525	0.674	0.501	0.667	0.431	0.754	مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي

يُظهر الجدول (4-9) نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) الذي تم استخدامه

لتقييم قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الابتكار التحويلي ومستوى الابتكار التنظيمي في مركز السلطان قابوس

المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان، وذلك في ضوء أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة السببية بين ممارسات الابتكار التحويلي وتحسين القدرات الابتكارية التنظيمية، حيث تشير القيم المرتفعة في معامل الارتباط إلى وجود علاقة إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين متغيرات الابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي، وهو ما يدعم الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة والتي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار التحويلي والابتكار التنظيمي في أبعاده الثلاثة".

من خلال تحليل البيانات يتضح أن بعض أبعاد الابتكار التحويلي تمتلك تأثيراً مباشراً وقوياً على أبعاد الابتكار التنظيمي، فعلى سبيل المثال تُظهر العبارة "يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل" ارتباطاً قوياً مع "يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر" (0.796)، مما يدل على أن إعادة هيكلة النماذج التشغيلية لتحقيق الاستدامة تسهم بشكل مباشر في تطوير الابتكار الإداري داخل المركز، كما يرتبط هذا البُعد بقوة مع "يُشجع الموظفون على تقديم اقتراحات تطويرية" (0.761) و "تُشجع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة" (0.774)، مما يعكس قدرة نماذج الأعمال المستدامة على تحفيز بيئة عمل داعمة للابتكار، وتوظيف التكنولوجيا في تحسين العمليات، وتعزيز المشاركة الفعالة من قبل الموظفين، كما يُلاحظ أن بعد "تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل" يرتبط بشكل قوي مع "يُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة" (0.642) ومع "يتم تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الابتكار" (0.537)، ما يشير إلى أن الحلول التقنية لا تقتصر على الجوانب الفنية فحسب، بل تمتد إلى تعزيز العمل الجماعي والابتكار في تقديم الخدمات، وهو ما يتماشى مع تعريف الابتكار التحويلي الذي تطرقت له الباحثة في الإطار النظري، والذي يجمع بين التقدم التكنولوجي والتغيير الاجتماعي، كما تُظهر عبارة "يشارك الموظفون في اقتراح حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية" ارتباطاً مرتفعاً مع "هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية" (0.733) و"مستوى الابتكار التنظيمي" (0.726)، مما يدل على أن تشجيع المشاركة في حل التحديات الاجتماعية يعزز المرونة التنظيمية ويرتقي بمستوى الابتكار الشامل، ومن الجدير بالذكر أن بعض المؤشرات مثل "يتم توفير الموارد

اللازمة لتجربة أفكار جديدة" و" تُعقد ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي" التي أظهرت ارتباطاً قوياً مع "يتم تحسين العمليات الإدارية بشكل دوري" (0.786 و 0.756)، مما يؤكد على أهمية الدعم المادي والمعنوي في تعزيز الابتكار الإداري، ومع ذلك هناك بعض القيم المنخفضة نسبياً مثل العلاقة بين "توفر الموارد" و" يُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات" (0.415)، ما قد يشير إلى وجود فجوة في توظيف الموارد لدعم الابتكار التقني مقارنة بالإداري، وهي نقطة تستدعي مزيداً من التحليل والتطوير في استراتيجيات المركز.

بشكل عام يُعد الجدول دليلاً قوياً على صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين أبعاد الابتكار التحويلي، ويؤكد على أهمية تعزيز ممارسات الابتكار التحويلي كأداة فعالة لدفع عجلة الابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الصحية والبحثية، خصوصاً في بيئة متقدمة ومتخصصة مثل مركز السلطان قابوس، حيث يُعد الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق التميز في التشخيص والعلاج والبحث العلمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تلعب القيادة التحويلية (بأبعادها: التحفيز، الدافعية الإلهامية، الاعتبارات الفردية) دوراً تعديلياً في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي:

الفرعية 1: يُعزز البعد التحفيزي للقيادة فعالية الربط بين الحلول التقنية والابتكار الإداري.

الفرعية 2: يُسهل البعد الإلهامي للقيادة تبني نماذج الأعمال المستدامة لدفع الابتكار التقني.

الفرعية 3: يُعزز البعد الاعتباري للقيادة قدرة الابتكار الإضافي على الاستجابة للتحديات التنظيمية

القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي جدول (9-4)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المُتَغَيَّرَات المستقلة
دالة	.000	21.713		.174	4.762	الثابت
دالة	.000	44.371	.328	.057	.348	التأثير المثالي
دالة	.000	19.449	.190	.066	.462	الدافعية الإلهامية
دالة	.000	23.701	.115	.071	.311	الاستشارة العقلية
دالة	.000	12.838	.119	.047	.387	الاعتبارية الفردية
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
133.216	قيمة اختبار F			.478		مُعَامِل الارتباط
0.000	القيمة الاحتمالية			.228		قيمة مُعَامِل التحديد R ²
				.212		قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²

جدول (9-4) تُظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الثانية وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستشارة العقلية، الاعتبارية الفردية) في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي بالمركز. فقد سجّل معامل الارتباط (R) قيمة 0.478، ومعامل التحديد (R²) قيمة 0.228، أي أن 22.8% من التباين في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية، وكان اختبار (F) دالاً إحصائياً (p = 0.000)، ما يؤكد أن النموذج ككل دال، كما أظهرت معاملات الانحدار أن جميع الأبعاد الأربعة تؤثر بشكل معنوي، حيث كان لأبعاد "الاعتبارية الفردية" (B = 0.387، β = 0.119) و"التأثير المثالي" (B = 0.348، β = 0.328) و"الدافعية الإلهامية" (B = 0.462، β = 0.190) تأثيراً موجباً قوياً، مع إبراز الدور المحوري للقائد كقدوة وداعم فردي. وبالتالي، تم قبول الفرضية، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً تعديلياً قوياً في تحويل الابتكار التحويلي إلى إنجازات تنظيمية، وفق ما يتوافق مع مفهوم "السماح بالاستقلالية التنظيمية" و"الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة"

(عوض، 2022)، ويدعم هذا ما أشارت إليه دراسة (الوهبي، 2024) حول تأثير القيادة التحويلية في سلطنة عُمان، ودراسة (كمال، 2025) حول الريادة المؤسسية).

القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي في تعزيز تأثير على الابتكار التنظيمي جدول (4-10)

مستوى الدلالة عند (0.05)	القيمة sig.	قيمة t	مُعَامِلَات المعيارية Beta	الخطأ المعيار	مُعَامِلَات الانحدار	المتغيرات المستقلة
دالة	.000	18.459		.183	3.325	الثابت
دالة	.000	8.622	.543	.058	.500	التأثير المثالي
دالة	.000	11.803	.117	.068	.323	الدافعية الإلهامية
دالة	.000	13.62	.145	.073	.484	الاستثارة العقلية
دالة	.000	18.417	.190	.049	.370	الاعتبارية الفردية
ANOVA تحليل التباين			Model Summary			
9.526	قيمة اختبار F			.676	مُعَامِل الارتباط	
0.000	القيمة الاحتمالية			.457	قيمة مُعَامِل التحديد R ²	
				.445	قيمة مُعَامِل التحديد المعدل R ²	

تُظهر نتائج الجدول (4-10) لتحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الثالثة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الدافعية الإلهامية، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية) في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي بالمركز. فقد سجّل معامل الارتباط (R) قيمة 0.676، ومعامل التحديد (R²) قيمة 0.457، أي أن 45.7% من التباين في تعزيز تأثير الابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي يمكن تفسيره من خلال أبعاد القيادة التحويلية، وكان اختبار (F) دالاً إحصائياً (p = 0.000)، ما يؤكد أن النموذج ككل دال. أظهرت معاملات الانحدار أن جميع الأبعاد الأربعة تؤثر بشكل معنوي، حيث كان لأبعاد "التأثير المثالي" (B = 0.500، β = 0.543) و"الاستثارة العقلية" (B = 0.484، β = 0.145) و"الاعتبارية الفردية" (B = 0.370، β = 0.190) تأثيراً موجباً قوياً، مع إبراز الدور

المحوري للقائد كقدوة ومحفّز فكري. وبالتالي، تم قبول الفرضية، مما يؤكد أن القيادة التحويلية تُعد عاملاً
تعديلياً قوياً في تحويل الابتكار التحويلي إلى تحسينات تنظيمية فعلية، وفق ما يتوافق مع مفهوم "السماح
بالاستقلالية التنظيمية" و"الارتباط بالأعمال التي تجيدها المنظمة" (عوض، 2022)، ويدعم هذا ما أشارت
إليه دراسة (الوهيبي، 2024) حول تأثير القيادة التحويلية في سلطنة عُمان، ودراسة (كمال، 2025) حول
الريادة المؤسسية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج

5.2 التوصيات

الفصلُ الخامسُ

مناقشةُ النتائجِ والتوصياتِ

مقدمة

تُعد القيادة التحويلية أحد أبرز أنماط القيادة المعاصرة التي تُحدث تغييرات جوهرية في أداء المؤسسات من خلال الإلهام والتأثير، حيث يُركز القائد التحويلي على تحفيز الموظفين، وبناء الرؤية المشتركة، وتعزيز الابتكار، وفق ما أشار إليه عوض (2022) وقرني (2022)، في ظل التحديات المتسارعة التي تواجه قطاعات الرعاية الصحية، تبرز أهمية هذا النمط القيادي في قيادة التحول الرقمي، وإعادة تصميم نماذج الأعمال، وتطوير حلول تقنية مبتكرة، كما هو الحال في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان.

5.1 مناقشةُ النتائج:

في ضوء الدراسة المُرفقة بعنوان "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي: دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان"، يمكن عرض مناقشة تفصيلية للنتائج التي تم التوصل إليها، مع مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة التي وردت في الإطار النظري للدراسة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف.

حيث كشفت الدراسة الحالية عن ديناميكيات هامة تتعلق بممارسة القيادة التحويلية وتأثيرها على الابتكار بنوعيه (التنظيمي والتحويلي) داخل مركز السلطان قابوس. بشكل عام، أشارت النتائج إلى وجود مستويات ممارسة مرتفعة لجميع المتغيرات، مما يعكس بيئة عمل ناضجة وواعية بأهمية القيادة الحديثة والابتكار.

مستوى ممارسة القيادة التحويلية:

أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب القيادة التحويلية يُمارس بدرجة "مرتفعة" في مركز السلطان قابوس، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (3.94 من 5) هذا التواجد القوي للقيادة التحويلية يتفق مع الأهمية المتزايدة التي توليها المؤسسات الحديثة لهذا النمط القيادي، وهو ما أكدته دراسات عديدة في سياقات مختلفة على سبيل المثال، يتوافق هذا مع نتائج دراسة الخلاوي (2024) في القطاع التعليمي، ودراسة حجازي (2025) (في القطاع الصحي المصري، ودراسة كمال (2025) في قطاع الاتصالات، فجميعها انطلقت من فرضية أهمية هذا النمط القيادي ووجوده كعامل مؤثر في الأداء والابتكار.

أهمية الدافعية الإلهامية: احتلت "الدافعية الإلهامية" المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية (بمتوسط 4.03)، حيث برزت قدرة القائد على "امتلاك رؤية مستقبلية واضحة" و"التعبير عن التفاؤل" كأهم الممارسات. هذا يتفق تمامًا مع جوهر تعريف القيادة التحويلية الذي أورده عوض (2022) وقرني (2022)، واللذان أكدا أن القائد التحويلي هو قائد ملهم يبث الحماس ويوحد الفريق حول رؤية مشتركة.

دور الاعتبارية الفردية: جاء بُعد "الاعتبارية الفردية" في المرتبة الثانية (بمتوسط 3.99)، مع تقييم عالٍ جدًا لعبارة "يقدر القائد الإسهامات الفردية للموظفين". هذه النتيجة تتسق مع دراسة الخلاوي (2024) التي ربطت القيادة التحويلية بتمكين العاملين، وتتوافق مع ما أشار إليه حجازي (2025) من أن هذا البُعد يساهم في مساعدة الأفراد على تحقيق أهدافهم ورفع مستواهم، مما يعزز الأداء.

ترتيب الأبعاد: على الرغم من أن جميع الأبعاد كانت مرتفعة، إلا أن "التأثير المثالي" (الكاريزما) جاء في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الأربعة. قد يُشير هذا إلى نقطة اختلاف دقيقة مع بعض الأدبيات التي تضع الكاريزما كحجر زاوية أساسي للقيادة التحويلية. في سياق مركز السلطان قابوس، يبدو أن الموظفين يتأثرون برؤية القائد ودعمه الفردي لهم (الدافعية والاعتبارية) بشكل أكبر من تأثرهم بشخصيته الكاريزمية

المجردة. هذا قد يعكس طبيعة العمل في بيئة علمية وبحثية، حيث تكون الكفاءة والرؤية أكثر تأثيرًا من الجاذبية الشخصية وحدها.

حالة الابتكار التنظيمي والتحويلي:

أظهرت النتائج أن كلا من الابتكار التنظيمي (متوسط 3.71) والابتكار التحويلي (متوسط 3.68) يمارسان بدرجة "مرتفعة". هذا يعكس ثقافة تنظيمية تشجع على التطوير، وهو ما يتماشى مع طبيعة عمل مركز بحثي وعلاجي متقدم.

أوجه الاتفاق: كان "توفير فرص التدريب على الابتكار" هو الأعلى تقييمًا في هذا المحور. هذه النتيجة تتفق بشدة مع دراسة شاهين (2023) التي ربطت بين تنمية الموارد البشرية (التدريب) والابتكار التنظيمي، ومع دراسة طه (2024) التي أكدت على دور مهارات الموارد البشرية كدافع للابتكار. كما أن التركيز على "قياس أثر الابتكار على الأداء" يتوافق مع ما ورد في دراسة العمري (2023) التي ربطت الابتكار التنظيمي بالأداء المؤسسي.

أوجه الاختلاف والتباين: سجلت عبارة "يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر" أقل متوسط في هذا المحور (3.45). هذه النتيجة قد تتباين مع النظرة المثالية للابتكار الإداري التي قدمها Amin et al. (2023)، وقد تشير إلى وجود فجوة في المركز؛ فبينما يركز المركز على الابتكار في الخدمات والتقنيات، قد يكون الابتكار في الممارسات الإدارية نفسها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام.

الابتكار التحويلي:

أوجه الاتفاق: جاءت عبارة "إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل" في المرتبة الأولى (بمتوسط 3.96). هذا يتناغم تمامًا مع الإطار النظري للابتكار التحويلي الذي يركز على إحداث تحولات جوهرية وشاملة في الأنظمة، كما وصفه (Loorbach, D. (2020) و (Pamplona, L. (2024).

أوجه الاختلاف والتباين: على الرغم من أن المستوى العام للابتكار التحويلي كان مرتفعًا، إلا أن عبارة "يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل" سجلت أدنى متوسط (3.23)، وهو تقييم "متوسط". هذه النتيجة تقدم رؤية دقيقة ومختلفة؛ ففي حين تتحدث الأدبيات مثل دراسة (Fu (2022) عن الابتكار التقني كعملية تطوير لمنتجات وخدمات جديدة، تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن المركز قد يكون أقوى في تطبيق التكنولوجيا الموجودة وتحسينها (حيث سجلت عبارة "تستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات" متوسطًا مرتفعًا بلغ 3.87) منه فيخلق تقنيات جديدة من الصفر، هذا لا يمثل اختلافًا بقدر ما هو توضيح دقيق لطبيعة الابتكار في المركز.

العلاقة بين القيادة والابتكار:

أكدت الدراسة الحالية بقوة وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وكلا نوعي الابتكار، وهو ما يتفق مع كم هائل من الدراسات السابقة.

العلاقة الإيجابية: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية على الابتكار هو نتيجة تتفق بشكل مباشر مع دراسات عالمية مثل (Zhu & Akhtar (2023)، ودراسات عربية مثل جارحي (2024) وبريكي محمد وغراب سارة (2023) جميع هذه الدراسات، رغم اختلاف سياقاتها، خلصت إلى أن القادة التحويليين يخلقون بيئة تعزز الإبداع والسلوك الابتكاري.

دور القائد كمحفز: أظهرت النتائج أن القائد يلعب دورًا محوريًا في تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات، وتوفير الموارد، وخلق بيئة آمنة للتجريب. هذا يتوافق مع ما أشار إليه طه (2024) حول أهمية الدعم التنظيمي، ودراسة مفتاحي ولشهب (2016) التي ربطت المناخ التنظيمي الذي يخلقه القائد بالقدرة على الابتكار.

تخصيص التأثير: بينما تعاملت معظم الدراسات السابقة مع الابتكار كمفهوم عام (مثل "الأداء الابتكاري" أو "الإبداع الإداري")، نجحت الدراسة الحالية في التمييز بين أثر القيادة على نوعين مختلفين من الابتكار. فقد وجدت أن التأثير المثالي (الكاريزما) هو المحرك الأقوى للابتكار التنظيمي، بينما كانت الدافعية الإلهامية هي المحرك الأقوى للابتكار التحويلي. هذا التمييز يقدم رؤية أعمق من الدراسات السابقة؛ فهو لا يقول فقط أن "القيادة تؤثر على الابتكار"، بل يوضح "أي بُعد من القيادة يؤثر على أي نوع من الابتكار بشكل أكبر".

قوة التأثير: أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تفسر ما يقرب من نصف التباين (45.7%) في الابتكار التنظيمي، وهو تأثير كبير جدًا مقارنة بالعديد من الدراسات في العلوم الاجتماعية. هذا قد يشير إلى أن في بيئة متخصصة ومعتمدة على المعرفة مثل مركز السلطان قابوس، يكون لسلوك القائد وزن وأثر أكبر على الممارسات التنظيمية مقارنة ببيئات العمل التقليدية.

بشكل عام، تقدم نتائج الدراسة الحالية صورة متكاملة تظهر أن مركز السلطان قابوس يمتلك مقومات قوية للريادة والابتكار، مدفوعة بنمط قيادي تحويلي فعال. وتتفق هذه النتائج في خطوطها العريضة مع الأدبيات السابقة، لكنها تختلف معها وتضيف إليها من خلال تقديم تفاصيل دقيقة وتمايزات هامة حول طبيعة هذه العلاقات في سياق فريد، مما يثري الفهم النظري والتطبيقي لهذه المفاهيم الحيوية.

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات تُوصى الدراسة باتخاذ عدد من الإجراءات الاستراتيجية لتعزيز دور القيادة التحويلية في دعم الابتكار التنظيمي والتحويلي في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان منها ما يلي:-

أولاً: تفعيل برامج تدريبية مكثفة للقيادة تركز على تعزيز أبعاد القيادة التحويلية، خاصة "التأثير المثالي" و"التحفيز الإلهامي".

ثانياً: إنشاء وحدة متخصصة للابتكار تُعنى بمتابعة الأفكار المبتكرة وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتطبيق، بما يعزز من بُعد "الاعتبارية الفردية" ويدعم الموظفين في تنفيذ مبادراتهم.

ثالثاً: تعزيز ثقافة "الاستثارة العقلية" من خلال تشجيع الموظفين على إعادة التفكير في الأساليب التقليدية وطرح الأفكار الجديدة، حتى لو كانت تتحدى الوضع الراهن.

رابعاً: ربط أداء القيادات بمؤشرات الابتكار وتطبيق نظام حوافز مادي ومعنوي يُكافئ المبادرات التي تسهم في تطوير الخدمات أو تحسين العمليات.

خامساً: يُقترح تطوير منصة رقمية لتبادل المعرفة وتوثيق التجارب الناجحة، لتعزيز بيئة الابتكار التنظيمي، مما يسهم في بناء مؤسسة قادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية .

مقترحات للباحثين:

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات تُقدم الباحثة المقترحات التالية لتعزيز دور القيادة في دعم الابتكار بالمركز:

أولاً: إجراء دراسة بعنوان: "أثر القيادة التحويلية في تعزيز ثقافة الابتكار في المؤسسات البحثية الطبية: تحليل وسيطي"، حيث يمكن أن تُستخدم الريادة المؤسسية أو التميز التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي، وذلك لفهم الآليات التي تُسهم من خلالها القيادة في ترسيخ بيئة محفزة للابتكار.

ثانياً: يُقترح بحث بعنوان: "دور الابتكار التحويلي في تحسين الأداء المؤسسي بالمؤسسات الصحية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في سلطنة عُمان"، بهدف مقارنة مدى تطبيق مفاهيم الابتكار التحويلي وتأثيرها على مؤشرات الأداء مثل جودة الخدمة، الكفاءة التشغيلية، ورضا المرضى.

ثالثاً: يمكن إجراء دراسة بعنوان: "أثر الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية بالقطاع الصحي: الدور المعدل للتحويل الرقمي"، حيث يُمكن استكشاف كيف تُسهم ممارسات الابتكار الإداري والتقني في تمكين المؤسسات الصحية من التحول إلى منظمات ذكية قادرة على التعلم والتكيف.

رابعاً: يُقترح بحث بعنوان: "القيادة التحويلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية: دراسة تطبيقية على المراكز الطبية البحثية"، مع التركيز على أبعاد الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية فمع تزايد الاهتمام العالمي بالاستدامة، يمكن لهذه الدراسة أن تُظهر كيف تُسهم القيادة التحويلية في دفع عجلة الابتكار التحويلي الذي يُعيد تصميم نماذج العمل لتكون أكثر استدامة، كما أشارت الدراسة الحالية إلى دعم المبادرات البيئية وإعادة تصميم العمليات.

خامساً: يُمكن إجراء دراسة بعنوان: "أثر وحدات الابتكار المؤسسي على تفعيل الابتكار التحويلي: دراسة حالة في المؤسسات الصحية بدول الخليج"، حيث تُبنى هذه الفكرة على توصية الدراسة الحالية بإنشاء وحدة متخصصة للابتكار، يمكن للبحث الجديد أن يستكشف نماذج ناجحة من وحدات الابتكار في دول الخليج، وتحليل عوامل نجاحها أو فشلها في دعم التحول المؤسسي.

سادسًا: يُقترح إجراء بحث بعنوان: "العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في القطاع الصحي: الدور الوسيط للابتكار التنظيمي"، يمكن لهذه الدراسة أن تُظهر كيف يُسهم الابتكار التنظيمي في خلق بيئة عمل جاذبة، مما يُعزز من التزام الموظفين وولائهم، خاصة في المؤسسات التي تتطلب كفاءات عالية مثل مراكز الأبحاث الطبية.

سابعًا: يُمكن تطوير بحث بعنوان: "منصة رقمية لتبادل المعرفة ودورها في تعزيز الابتكار التنظيمي: تصميم وتطبيق في مركز بحثي طبي"، حيث تُبنى الفكرة على توصية الدراسة بتطوير منصة تفاعلية، يمكن للبحث أن يُركز على تصميم نموذج أولي، ثم اختبار فعاليته في تحفيز التعاون، وتوثيق التجارب، ونشر المعرفة، مما يدعم بناء مؤسسة تعليمية.

ثامنًا: يُقترح دراسة بعنوان: "أبعاد الابتكار التحويلي في المؤسسات الصحية: تحليل مضمون للسياسات والاستراتيجيات الوطنية"، حيث يمكن تحليل وثائق الاستراتيجيات الصحية في دول مجلس التعاون الخليجي لفهم مدى تضمينها لمفاهيم الابتكار التحويلي مثل التغيير الجذري، وإعادة توجيه السياسات نحو التحديات المجتمعية، وخلق القيمة المشتركة.

تاسعًا: يمكن إجراء دراسة بعنوان: "التحفيز الإلهامي كمحرك رئيسي للابتكار: تحليل محتوى خطابات القادة في المراكز الطبية البحثية"، حيث يُمكن تحليل الخطابات الرسمية للقادة في مراكز مثل مركز السلطان قابوس، لفهم كيف يُستخدم التحفيز الإلهامي في صياغة الرؤية، وتوحيد الفريق، ودفع عجلة التغيير والابتكار.

المراجع العربية :

- 1- أبو العطا، غادة . (2024). تأثير العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس على الابتكار التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة دمياط. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 48(2)، 1-26. مسترجع من قاعدة بيانات EcoLink ، رقم. MD 1505272.
- 2- بريكي، محمد. (2023). أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري. الملتقى الوطني حول الأنماط القيادية الحديثة ودورها في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.
- 3- البليسي، ميس. ع. (2017). أثر جودة الخدمة الداخلية على الابتكار التنظيمي والدور الوسيط للالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك الأجنبية العاملة في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان.
- 4- جارجي، محمد. (2024). العلاقة بين نمط القيادة التحويلية للمديرين والابتكار والأداء في الشركات الصغيرة والمتوسطة. المجلة العربية للإدارة، 39(3)، 211-224.
- 5- حجازي، جمال طاهر (2025). الدور الوسيط لسلوكيات الكسر لقواعد المنظمة في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي للعاملين بمستشفيات جامعة الزقازيق. مجلة التجارة الإلكترونية - كلية التجارة جامعة الزقازيق، العدد السابع والعشرون - الجزء الأول . Retrieved from <https://zcom.journals.ekb.eg>
- 6- الحربي، منى. مليحان. ر. (2021). مستوى الإدراك التنظيمي وعلاقته بالابتكار التنظيمي لدى مديري مدارس دولة الكويت (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- 7- الخلاوي، محمد فهد. (2024). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة حفر الباطن. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية . جامعة دمنهور، المجلد السادس عشر، العدد الرابع (أكتوبر)، الجزء الرابع.

8- ديب، كمال ع.، والبهلول،. (2018). دور عناصر المنظمة المتعلمة في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(1)، 221-234.

9- سالم، معا علي شوقي علي. (2024). دور المصمم الصناعي في زيادة عمر المنتج الافتراضي باستخدام الابتكار التحويلي. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 47، 548-560.

10- الشمالية، هبة غالب. (2024). أثر ممارسة الابتكار التنظيمي في بناء المنظمة الذكية: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، مجلد 10، عدد 2، ص 215-256. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472643>

11- الشمري، هيا ع. ص. ع. (2025). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم والتعليم العالي القطرية. مجلة وادي النيل للأبحاث الإنسانية والاجتماعية والتربوية.

12- صالح، سميرة. (2025). تحليل أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على كلية الدراسات العليا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري في مصر. مجلة الإدارة والتنمية المستدامة، المجلد 15، العدد الأول.

13- طه، سهام محمد أحمد. (2024). أثر مهارات الموارد البشرية في الابتكار المنظمي: الدور المعدل للدعم المنظمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

14- العتيبي، فهد ناصر. (2023). المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية وتقرير الأداء الوظيفي من وجهة نظر معلمي مرحلة الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. مجلة العلوم التربوية والنفسية - جامعة المجمعة، العدد الخامس عشر.

- 15- عمر، هناء صلاح. ع. (2024). القيادة التحويلية كمدخل لرفع الكفاءة الأدائية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء مقومات اقتصاد المعرفة: رؤية مقترحة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 18، العدد 16.
- 16- العمري، س. م. (2023). أثر الابتكار التنظيمي على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية في الشركات التكنولوجية بالمملكة العربية السعودية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض.
- 17- عوض، محمد (2020). دور الابتكار التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3)، 425-442.
- 18- قرني، حسام. (2025). أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الإدارية والتنظيمية، العدد الخامس والعشرون، الصفحات 1-20.
- 19- كمال، محمود بدوي (2025). الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التحويلية والريادة المؤسسية: دراسة ميدانية بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة، جامعة دمياط.
- 20- مصطفى، أحمد، رمضان، س. (2023). إطار مقترح لنموذج العلاقات السببية للرقابة التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة التحويلية والتميز التنظيمي بالجهاز الإداري للدولة: بالتطبيق على ديوان عام محافظة بني سويف. مجلة الدراسات التجارية والإدارية.
- 21- معمري، ر. (2015). رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
- 22- النويصة، محمود بركات والخوالدة، أ. (2025). الابتكار التنظيمي واستراتيجية التحول الرقمي والأداء المستدام: الدور الوسيط للتميز التنظيمي في مؤسسة تطوير العقبة. مجلة جامعة الأردن للدراسات الإدارية، 15(2)، 1-21.

23- الوهبي، علي عبد الله حمد . (2025). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة طنطا، المجلد 21، العدد 54.

المراجع الأجنبية :

- 1- Amin, M. S., Sudarmiatin, S., & Hermawan, A. (2023). Do the Organizational Learning and Innovation Increase Organizational Performance on SMES?. *Journal of Business and Management Review*, 4(5), 306-320.
- 2- Chuang, L. M., & Lee, Y. P. (2023). Toward Sustainable Development: The Causes and Consequences of Organizational Innovation. *Sustainability*, 15(10), 8017.
- 3- Damanpour, F. (2020). *Organizational innovation: Theory, research, and direction new horizons in innovation management series*. Edward Elgar Publishing.
- 4- Directorate-General for Research and Innovation, European Commission. (2023). *Experimenting with transformative innovation policy: Theoretical and practical perspectives*. Publications Office of the European Union. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/experimenting-transformative-innovation-policy-theoretical-and-practical-perspectives_en
- 5- Dutrénit, G., Natera, J. M., & Suárez, M. (2019). Transformative innovation policy in Latin America: Challenges and opportunities. *Science and Public Policy*, 46(6), 807-818.
- 6- El Fiky, R. (2016). *Transformational leadership style and its role in promoting innovation: A case study of three public hospitals in Egypt* [Master's thesis, American University in Cairo]. AUC Knowledge Fountain. <https://fount.aucegypt.edu/etds/301>
- 7- Feist, A., Fuchs, G., & Wassermann, S. (2021). Transformative innovation in the energy sector: A multi-case study analysis. *Energy Research & Social Science*, 79, 102175.

- 8- Fu, J. S. (2022). Understanding the internal and external communicative drivers of organizational innovativeness. *Communication Research*, 49(5), 675-702.
- 9- Haxeltine, A., Avelino, F., Wittmayer, J., Kemp, R., Longhurst, N., & O'Riordan, T. (2016). Transformative Social Innovation: A Conceptual Framework. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18(3), 253-271.
- 10- Hilal, T. O. A., & Abdurrahman, S. A. A. (2020). The impact of organizational innovation in crisis management: A case study of Sudanese Egyptian Electrical Industries Company (SUDATRAF). *Journal of Islamic University for Economic and Administrative Studies*, 28(3), 158-175.
- 11- Isaksen, A., Trippl, M., & Mayer, H. (2022). Regional innovation systems in an era of grand societal challenges: Reorientation versus transformation. *European Planning Studies*, 30(11), 2155-2174.
<https://doi.org/10.1080/09654313.2022.2084226>
- 12- Kivimaa, P., & Kern, F. (2022). Transformative innovation policy: Insights from a European survey. *Research Policy*, 51(7), 104556
- 13- Laranja, M., Perianez-Forte, I., & Reimeris, R. (2022). Discovery processes for transformative innovation policy (EUR 31333 EN). Publications Office of the European Union.
- 14- Loorbach, D., Wittmayer, J., Avelino, F., von Wirth, T., & Frantzeskaki, N. (2020). Transformative innovation and translocal diffusion. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 35, 251-260.
- 15- Novy, A., Barlow, N., & Fankhauser, J. (2022). Transformative Innovation (SRE Discussion Paper 2022/01). Vienna University of Economics and Business, Institute for Multi-Level Governance & Development.
- 16- Novy, A., Barlow, N., & Fankhauser, J. (2022). Transformative Innovation. WU Vienna University of Economics and Business. SRE - Discussion Papers No. 01/2022. <https://doi.org/10.57938/2ca81ab2-9a18-4289-8368-b920e5f188bf>
- 17- Ottosson, S. (2018). Developing and managing innovation in a fast changing and complex world benefiting from dynamic principles. Springer International Publishing.

- 18- Pamplona, L., Estellita Lins, M., Xavier, A., & Almeida, M. (2024). Transformative Social Innovation as a Guideline to Enhance the Sustainable Development Goals' Framework. *Sustainability*, 16, 7114.
- 19- Salam, M. A. S. A. (2024). The role of the industrial designer in increasing the product's lifespan using transformational innovation. *Journal of Architecture, Arts and Humanities*, 47, 548-560.
- 20- Singh, S. K., Del Giudice, M., & Chierici, R. (2023). Transformative innovation strategies and sustainable performance: Evidence from Indian technology firms. *Journal of Business Research*, 158, 113688.
- 21- Supriyanto, A. S., Suprayitno, E., Ekowati, V. M., Sujianto, A. E., Johari, F. B., Ridlo, A., ... & Ridwan, M. (2022). The effects of leadership styles on organizational innovation in universities in Indonesia and Malaysia. *The Journal of Behavioral Science*.
- Transformative Innovation: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs .SPRU - Science and Technology Policy Research, University of Sussex.
- 22- Vinck, D., Gaglio, G., & Godin, B. (2021). *Alternative theories of innovation*. Edward Elgar Publishing Limited.
- 23- Zhu, Y., & Akhtar, S. (2023). The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*, 15(2), 1267.
<https://doi.org/10.3390/su15021267>

مواقع الإنترنت :

1. <https://ccrc.gov.om/ar/> /
2. <https://omannews.gov.om/topics/ar/3/>

الملاحق

اولاً الاستبيان:

دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي

"دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان"

**The role of transformational leadership in promoting
organizational and transformational innovation: "A case study of
Sultan Qaboos Integrated Center for Cancer Treatment and
". "Research**

الطالبة:

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

تخصص: إدارة أعمال (قيادة)

كلية إدارة الاعمال

جامعة الشرقية

سلطنة عمان

1446 هـ / 2025 م

"

بسم الله الرحمن الرحيم

وبعد؛؛؛؛

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم الإستبانة الخاصة بالجانب التطبيقي لمطلبات رسالة الماجستير والتي جاءت دراستها بعنوان: " دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان "

ممتنة ومقدرة تعاونكم

الباحثة

القسم الاول : البيانات الديموغرافية

البيانات الأولية	
<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى	النوع
<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> (5-10) سنوات <input type="checkbox"/> (11-15) سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة	الخبرة الوظيفية
<input type="checkbox"/> دبلوم عام <input type="checkbox"/> مؤهل عال <input type="checkbox"/> ماجستير <input type="checkbox"/> دكتوراه	المؤهل العلمي
<input type="checkbox"/> طبيب <input type="checkbox"/> ممرض <input type="checkbox"/> اداري	الوظيفة

القسم الثاني: مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي (Dutrénit, G., Natera, J. M., & Suárez, (2019) – (M., (2019) – (Feist, A., Fuchs, G., & Wassermann, S. 2021).

العبارة	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق بشدة
1. يتم تطوير حلول تقنية جديدة لمواجهة تحديات العمل بالمركز					
2. تُستخدم التكنولوجيا لتحسين جودة الخدمات المقدمة					
3. هناك تشجيع لتبني أفكار مبتكرة في العمليات اليومية					
4. يتم دعم المبادرات التي تساهم في الاستدامة البيئية					
5. يشارك الموظفون في اقتراح حلول جديدة للمشكلات الاجتماعية					
6. يتم إعادة تصميم نماذج العمل لتحقيق استدامة أفضل					
7. تُشجع الإدارة على التعاون بين الأقسام لتطوير الابتكار					
8. يتم توفير الموارد اللازمة لتجربة أفكار جديدة					
9. تُعقد ورش عمل منتظمة حول الابتكار التحويلي					
10. هناك رؤية واضحة للابتكار التحويلي بالمركز					

القسم الثالث: مستوى الابتكار التنظيمي: (عوض، محمد . 2020) و (العمرى، 2023)

الفقرات	وافق بشدة	وافق	محايد	لاوافق بشدة	لاوافق بشدة
11. يتم تطوير أساليب الإدارة بشكل مستمر					
12. تُستخدم تقنيات حديثة في تقديم الخدمات					
13. يتم تحسين العمليات الإدارية بشكل دوري					
14. هناك مرونة في الإجراءات التنظيمية					
15. يتم تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات تطويرية					
16. تُتاح فرص التدريب على الابتكار التنظيمي					
17. تُشجع الإدارة على استخدام حلول تقنية مبتكرة					
18. يتم تعزيز التعاون بين الأقسام لتحقيق الابتكار					
19. تُشجع الإدارة على تطوير المهارات الإبداعية					
20. يتم قياس أثر الابتكار على الأداء المؤسسي					

القسم الرابع : القيادة التحويلية، تغطي أبعادها الأساسية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي): (السعيداني،2023)

لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة	المحور الأول: التأثير المثالي (Idealized Influence)
					21. يمثل القائد المباشر قدوة حسنة للموظفين في تبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها.
					22. يقدم القائد مصلحة المركز وأهدافه الابتكارية على مصلحته الشخصية.
					23. يحظى القائد بثقة واحترام الموظفين، مما يشجع على طرح الأفكار الجديدة دون تردد.
					24. يناقش القائد مع فريق العمل أخلاقيات المهنة وأهميتها في دعم الابتكار المسؤول.
					25. يتمتع القائد بقدرة عالية على إقناع الفريق بتبني التغيير والتطوير المستمر.
					المحور الثاني: الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)
					26. يتفق القائد بقدرات الموظفين على تحقيق أهداف المركز الإبداعية والتطويرية.
					27. يركز القائد على تعزيز روح الفريق الواحد لإنجاز المشاريع الابتكارية.
					28. يمتلك القائد رؤية مستقبلية واضحة للابتكار في المركز ويعمل على إلهام الموظفين لتحقيقها.
					29. يعبر القائد عن تفاؤله بقدرة الفريق على إحداث نقلة نوعية في مجال عمل المركز.
					30. يفوض القائد الصلاحيات للموظفين مما يمكنهم من تطبيق أفكارهم الإبداعية بمرونة.
					المحور الثالث: الاستشارة العقلية (Intellectual Stimulation)
					31. يشجع القائد الموظفين على إعادة التفكير في الطرق التقليدية لأداء العمل واقتراح بدائل مبتكرة.
					32. يحفز القائد الموظفين على البحث عن حلول إبداعية للتحديات التي تواجه المركز.
					33. يمنح القائد الموظفين الحرية في كيفية تنفيذ المهام للوصول إلى الأهداف الابتكارية.
					34. ينظر القائد إلى المشكلات كفرص للتطوير والابتكار وليس كعقبات تعيق العمل.
					35. يشجع القائد الموظفين على طرح الأفكار الجديدة حتى لو كانت تتعارض مع الوضع الراهن.
					المحور الرابع: الاعتبارية الفردية (Individualized Consideration)

					36. يهتم القائد بتطوير المهارات الإبداعية لكل موظف بما يتناسب مع قدراته وطموحاته.
					37. يستمع القائد لاحتياجات الموظفين ويعمل على توفير بيئة عمل داعمة للابتكار.
					38. يقدر القائد الإسهامات الفردية للموظفين في تحقيق الأهداف الابتكارية للمركز.
					39. يشجع القائد على تبادل الخبرات والمعارف بين الموظفين لتعزيز الابتكار الجماعي.
					40. يوفر القائد الإرشاد والتدريب اللازم لمساعدة الموظفين على تنمية قدراتهم الابتكارية.

القسم الخامس : التوصيات والمقترحات "

ما هي التوصيات أو المقترحات التي تود تقديمها لتعزيز تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي أو تطوير الابتكار التنظيمي في مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان؟

شكرًا لمشاركتم القيمة!

ثانياً فرضيات الدراسة :

يؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الابتكار التنظيمي.

الفرضيات الفرعية تحتها:

- **H1a**: يؤثر التأثير المثالي إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1b**: تؤثر الدافعية الإلهامية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1c**: تؤثر الاستثارة العقلية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.
- **H1d**: تؤثر الاعتبارية الفردية إيجابياً في مستوى الابتكار التنظيمي.

◆ الفرضية الرئيسة الثانية (H2):

تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.

الفرضيات الفرعية تحتها:

- **H2a**: يؤثر التأثير المثالي إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2b**: تؤثر الدافعية الإلهامية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2c**: تؤثر الاستثارة العقلية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.
- **H2d**: تؤثر الاعتبارية الفردية إيجابياً في مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي.

◆ الفرضية الرئيسة الثالثة (H3):

يؤثر مستوى تطبيق استراتيجية الابتكار التحويلي تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في مستوى الابتكار

التنظيمي.

الوصف	الخطوة
المتغير المستقل: الابتكار التحويلي. المتغير التابع: الابتكار التنظيمي.	تعريف المتغيرات
الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي. الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي.	صياغة الفرضية
تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) واختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين المتغيرين . paste.txt	الاختبار الإحصائي المستخدم
أظهرت نتائج تحليل الانحدار (جدول 4-9 في المستند) وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية . paste.txt : - معامل الارتباط (R): 0.478 - معامل التحديد (R ²): 0.228. مما يعني أن الابتكار التحويلي يفسر ما نسبته 22.8% من التباين الحاصل في الابتكار التنظيمي . paste.txt - مستوى الدلالة (Sig. / p-value): 0.000	النتائج الإحصائية
بما أن مستوى الدلالة (p-value) يساوي 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) . paste.txt	تفسير النتائج
يوجد تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية للابتكار التحويلي على الابتكار التنظيمي. هذا يعني أن تعزيز ممارسات الابتكار التحويلي داخل المنظمة يؤدي إلى تحسين وتطوير الابتكار التنظيمي . paste.txt	القرار

ثالثا : الموافقة الأخلاقية :



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	13/07/25
Project No.:	
Project Title:	دور القيادة التحولية في تعزيز الابتكار التنظيمي والتحويلي "دراسة حالة مركز السلطان قابوس المتكامل لعلاج وبحوث أمراض السرطان" أ. عائشة العقبلي
Principal Investigator (PI)/Researcher	

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/100).

Note: The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

Dr. Rayya Al Balushi
Chair of University Ethics & Biosafety Committee
A' Sharqiyah University, Ibra, Oman
Email: Rayya.albalushi@asu.edu.om
Phone: +968 2540 1183